Dr. Asep Suryana, M.Pd
Suryadi, M.Pd

MODUL
PENGELOLAAN PENDIDIKAN

KEMENTERIAN AGAMA
REPUBLIK INDONESIA

MODUL PENGELOLAAN PENDIDIKAN
Dr. Asep Suryana, M.Pd
Suryadi, M.Pd

Tata Letak & Cover : Rommy Malchan

Cetakan Ke-1, Desember 2009
Cetakan Ke-2, Juli 2012 (Edisi Revisi)

ISBN, **978-602-7774-08-7**
Ilustrasi Cover : Sumber, http://www.mba-online-program.com/the-difference-between-national-and-regional-accreditation

Pengelola Program Kualifikasi S-1 melalui DMS

Pengarah	:	Direktur Jenderal Pendidikan Islam
Penanggungjawab	:	Direktur Pendidikan Tinggi Islam
Tim Taskforce	:	Prof. Dr. H. Aziz Fahrurrozi, MA.
		Prof.Ahmad Tafsir
		Prof. Dr. H. Maksum Muchtar, MA.
		Prof. Dr. H. Achmad Hufad, M.E.d.
		Dr.s Asep Herry Hemawan, M. Pd.
		Drs. Rusdi Susilana, M. Si.

Alamat :
Subdit Kelembagaaan Direktorat Pendidikan Tingggi Islam
Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, Kementerian Agama RI
Lt.8 Jl. Lapangan Banteng Barat Mo. 3-4 Jakarta Pusat 10701
Telp. 021-3853449 Psw.236, Fax. 021-34833981
http://www.pendis.kemenag.go.id/www.diktis.kemenag.go.id
email:kasubditlembagadiktis@kemenag.go.id/
kasi-bin-lbg-ptai@pendis.kemenag.go.id

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Program Peningkatan Kualifikasi Sarjana (S1) bagi Guru Madrasah Ibtidaiyah (MI) dan Guru Pendidikan Agama Islam (PAI) pada Sekolah melalui Dual Mode System—selanjutnya ditulis Program DMS—merupakan ikhtiar Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI dalam meningkatkan kualifikasi akademik guru-guru dalam jabatan di bawah binaannya. Program ini diselenggarakan sejak tahun 2009 dan masih berlangsung hingga tahun ini, dengan sasaran 10.000 orang guru yang berlatar belakang guru kelas di Madrasah Ibtidaiyah (MI) dan guru Pendidikan Agama Islam (PAI) pada Sekolah.

Program DMS dilatari oleh banyaknya guru-guru di bawah binaan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam yang belum berkualifikasi sarjana (S1), baik di daerah perkotaan, terlebih di daerah pelosok pedesaan. Sementara pada saat yang bersamaan, konstitusi pendidikan nasional (UU No. 20 Tahun 2003, UU No. 14 Tahun 2007, dan PP No. 74 Tahun 2008) menetapkan agar sampai tahun 2014 seluruh guru di semua jenjang pendidikan dasar dan menengah harus sudah berkualifikasi minimal sarjana (S1).

Program peningkatan kualifikasi guru termasuk ke dalam agenda prioritas yang harus segera ditangani, seiring dengan program sertifikasi guru yang memprasyaratkan kualifikasi S1. Namun dalam kenyataannya, keberadaan guru-guru tersebut dengan tugas dan tanggungjawabnya tidak mudah untuk meningkatkan kualifikasi akademik secara individual melalui perkuliahan regular. Selain karena faktor biaya mandiri yang relatif membebani guru, juga ada konsekuensi meninggalkan tanggungjawabnya dalam menjalankan proses pembelajaran di kelas.

Dalam situasi demikian, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam berupaya melakukan terobosan dalam bentuk Program DMS—sebuah program akselerasi (*crash program*) di jenjang pendidikan tinggi yang memungkinkan guru-guru sebagai peserta program dapat meningkatkan kualifikasi akademiknya melalui dua sistem pembelajaran, yaitu pembelajaran tatap muka (TM) dan pembelajaran mandiri (BM). Untuk BM inilah proses pembelajaran memanfaatkan media modular dan perangkat pembelajaran online (e-learning).

Buku yang ada di hadapan Saudara merupakan modul bahan pembelajaran untuk mensupport program DMS ini. Jumlah total keseluruhan modul ini adalah 53 judul. Modul edisi tahun 2012 adalah modul edisi revisi atas modul yang diterbitkan pada tahun 2009. Revisi dilakukan atas dasar hasil evaluasi dan masukan dari beberapa LPTK yang mengeluhkan kondisi modul yang ada, baik dari sisi content maupun fisik. Proses revisi dilakukan dengan melibatkan para pakar/ahli yang tersebar di LPTK se-Indonesia, dan selanjutya hasil review diserahkan kepada penulis untuk selanjutnya dilakukan perbaikan. Dengan keberadaan modul ini, para pendidik yang saat ini sedang menjadi mahasiswa agar membaca dan mempelajarinya, begitu pula bagi para dosen yang mengampunya.

Pendek kata, kami mengharapkan agar buku ini mampu memberikan informasi yang dibutuhkan secara lengkap. Kami tentu menyadari, sebagai sebuah modul, buku ini masih membutuhkan penyempurnaan dan pendalaman lebih lanjut. Untuk itulah, masukan dan kritik konstruktif dari para pembaca sangat kami harapkan.

Semoga upaya yang telah dilakukan ini mampu menambah makna bagi peningkatan mutu pendidikan Islam di Indonesia, dan tercatat sebagai amal saleh di hadapan Allah swt. Akhirnya, hanya kepada-Nya kita semua memohon petunjuk dan pertolongan agar upaya-upaya kecil kita bernilai guna bagi pembangunan sumberdaya manusia secara nasional dan peningkatan mutu umat Islam di Indonesia. Amin

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Jakarta,   Juli 2012

Direktur Pendidikan Tinggi Islam



Prof. Dr. H. Dede Rosyada, MA

DAFTAR ISI

TINJAUAN MATA KULIAH

Mata kuliah pengelolaan pendidikan merupakan mata kuliah yang akan membekali mahasiswa tentang konsep dasar pengelolaan dan organisasi pendidikan dalam perspektif sistem Pendidikan Nasional. Mengenalkan dan membahas komponen-komponen inti pengelolaan pendidikan, baik dari sudut pandang proses, fungsi maupun bidang-bidang garapan.

Secara umum tujuan dari mata kuliah ini diharapkan agar mahasiswa memiliki wawasan dan pemahaman yang komprehensif tentang konsep teoritis dan praktek penyelenggaraan sistem manajemen pendidikan nasional, baik pada tingkat makro, meso maupun mikro, dan tujuan khususnya adalah agar mahasiswa dapat:

1. menjelaskan konsep dasar Manajemen Sistem Pendidikan Nasional;
2. menjelaskan Kepemimpinan Pendidikan;
3. menjelaskan Supervisi Pendidikan;
4. menjelaskan Sistem Informasi Pendidikan;
5. menjelaskan Bidang Garapan Pengelolaan Pendidikan; dan
6. menjelaskan Isu-isu Sentral dalam Pengelolaan Pendidikan.

Manfaat/kegunaan dari mata kuliah ini adalah dapat menambah wawasan bagi mahasiswa tentang berbagai komponen dalam pengelolaan pendidikan, sehingga dapat dijadikan dasar untuk penerapan di lapangan dalam rangka melaksanakan pendidikan menuju tertib pengelolaan pendidikan.

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai serta bobot SKS mata kuliah pengelolaan pendidikan, materi kuliah ini disajikan dalam 6 Modul yang terdiri dari :

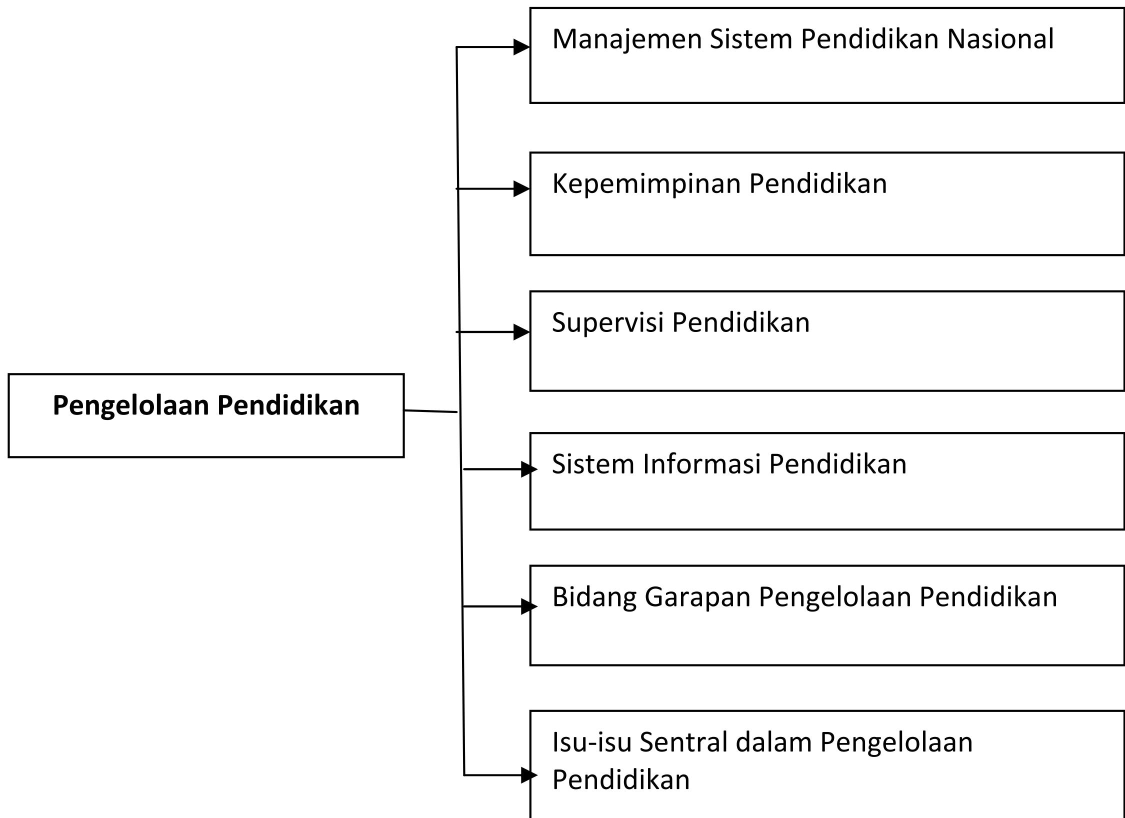
Modul 1 Manajemen Sistem Pendidikan Nasional
Modul 2 Kepemimpinan Pendidikan
Modul 3 Supervisi Pendidikan
Modul 4 Sistem Informasi Pendidikan
Modul 5 Bidang Garapan Pengelolaan Pendidikan
Modul 6 Isu-isu Sentral dalam Pengelolaan Pendidikan

MODUL -1

MANAJEMEN SISTEM PENDIDIKAN NASIONAL

PETA KONSEP MODUL

PENGELOLAAN PENDIDIKAN



MANAJEMEN SISTEM PENDIDIKAN NASIONAL

Pendahuluan

Peserta mata kuliah pengelolaan pendidikan, sebelum mempelajari modul pertama ini diharapkan saudara memiliki dan sudah membaca Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) No. 20 Tahun 2003, karena untuk memahami materi pertama pada modul pertama ini Anda harus membaca terlebih dahulu sistem pendidikan nasional dari sisi normatif yaitu peraturan perundangan dalam hal ini UUSPN tersebut.

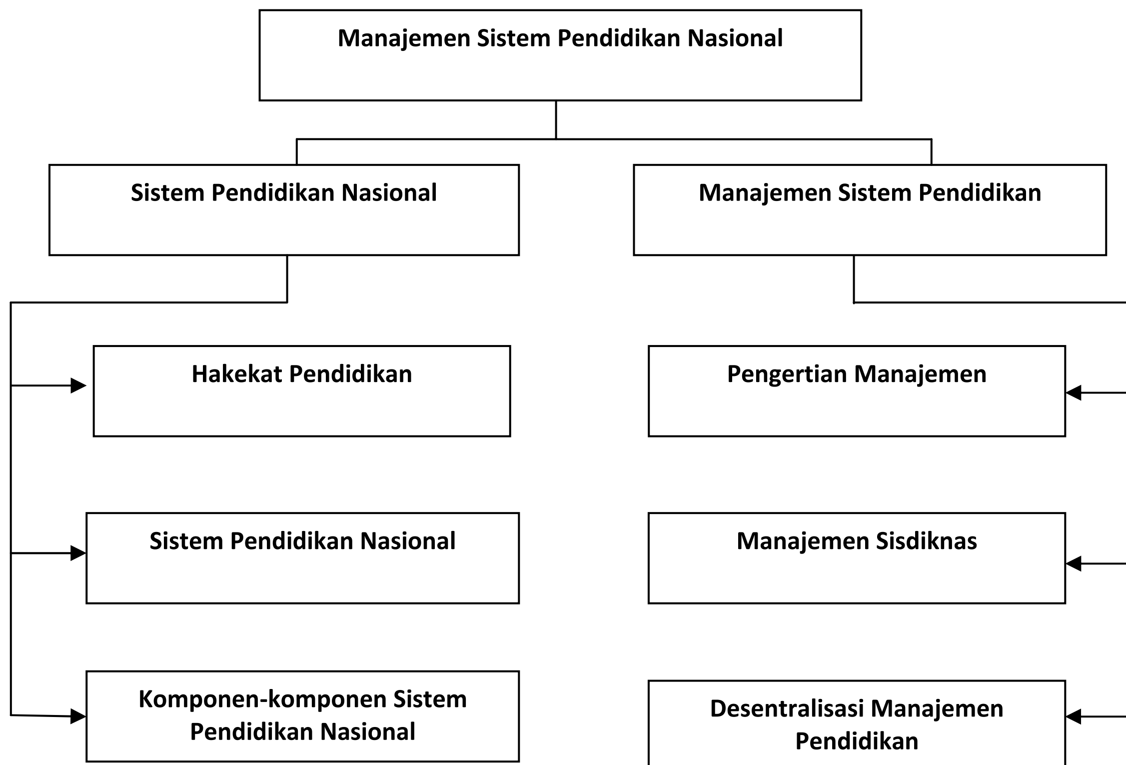
Dalam modul pertama ini secara skematis Anda akan memperlajari secara komprehensif tentang pendidikan, sistem pendidikan nasional, komponen dalam manajemen sistem pendidikan nasional, dan sistem desentralisasi dalam sistem pendidikan nasional. Oleh karena itu, setelah mempelajari modul ini Anda diharapkan dapat memperoleh pemahaman yang komprehensif secara teoritis maupun empirik mengenai Manajemen Sistem Pendidikan Nasional.

Untuk memulai mempelajari modul ini, perhatikan dan bacalah poin-poin petunjuk dibawah ini, supaya Anda dapat memperoleh pemahaman yang komprehensif terhadap Modul 1 ini.

1. **Bacalah dengan Basmallah**
   Bacalah tujuan yang ingin dicapai dari modul ini, dengan demikian Anda akan mengetahui arah yang harus dituju. Apa yang diharapkan dari Anda. Kemudian lanjutkan membaca uraian materinya.
2. **Berilah tanda**
   Supaya mudah untuk membuka kembali dan mengingatkan apa yang sudah dibaca berikan tanda dengan menggunakan **stabilo** atau **menggaris bawahi** setiap kata, kalimat, atau alenia yang Anda anggap penting. Hal ini sangat perlu karena dapat meningkatkan cara Anda belajar dan untuk menempuh tes atau Ujian.
3. **Catat dan ringkaslah**
   Anda memiliki buku catatan kecil? Catatlah hal yang penting dan buatlah ringkasan pada buku catatan kecil tersebut, dan bawalah selalu catatan tersebut, dan jika Anda bertemu teman diskusikan catatan dan ringkasan Anda dengan teman sejawat atau dengan Dosen.
4. **Pahamilah**
   Pahami dengan benar setiap konsep dan teori yang Anda pelajari, dengan cara membaca berulang-ulang catatan dan ringkasan yang telah dibuat.

5. **Hafalkan**
   Apabila perlu, bagian-bagian tertentu harus Anda hafalkan di luar kepala.
6. **Diskusilah dengan teman**
   Diskusikan materi/masalah-masalah yang Anda anggap sulit dengan teman. Apabila belum terpecahkan, catat masalah tersebut dan ungkapkan pada dosen.

PETA KONSEP MODUL I



Sistem Pendidikan Nasional

A. Hakekat Pendidikan

Carilah ilmu sampai ke negeri Cina, demikian sebuah pepatah mengatakan kepada kita, sebagai umat muslim sekalipun ke negeri Cina maka wajib bagi kita untuk mencari ilmu. Proses pencarian ilmu sesuai dengan perkembangannya dinamakan dengan pendidikan. Dalam ajaran agama kita Anda sering mendengar penegasan bahwa proses pencarian ilmu itu hukumnya wajib, *Tolabul ilmi faridothun 'ala kuli muslimin wal muslimat*. Mari kita simpulkan bahwa mempersiapkan sumber daya manusia Indonesia yang baik dan benar dan mampu memberikan kontribusi segenap potensi yang dimiliki adalah wajib.

Dewasa ini Bangsa Indonesia sedang berada dalam masa reformasi menuju ke arah perbaikan di berbagai bidang, serta menata kembali berbagai bidang kehidupan agar tata kehidupan bangsa bisa sejajar dengan bangsa lain yang lebih maju. Perkembangan sumber daya manusia merupakan hal yang tak bisa dielakan untuk mendapat perhatian lebih, sesuai dengan amanat GBHN dan dalam proses perkembangannya – pendidikan memainkan peranan yang sangat penting.

"Pendidikan adalah hidup". Dalam pengertian luas; Pendidikan adalah segala pengalaman belajar yang berlangsung dalam segala lingkungan dan sepanjang hidup. Pendidikan adalah segala situasi hidup yang mempengaruhi pertumbuhan individu.

Saudara mahasiswa, usaha mewujudkan pendidikan dengan mengelola sistem pendidikan nasional telah dirintis sejak lahirnya Undang-Undang No 4 Tahun 1950, yang kemudian disempurnakan dengan Undang-Undang No 12 Tahun 1954, dengan rumusan tujuan membentuk manusia Indonesia susila, yang cakap dan warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab tentang kesejahteraan masyarakat dan tanah air. Jadi upaya mencerdaskan bangsa seperti yang diamanatkan dalam Pembukaan UUD 1945 telah terjadi sejak keluarnya UU No. 4 tahun 1950 tentang pendidikan dan pengajaran sampai dengan terbitnya Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No.20 tahun 2003.

Makna pendidikan seperti yang tercantum dalam UUSPN adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta

didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Pendidikan adalah upaya untuk mencerdaskan bangsa yang kemudian menjadi bangsa yang makmur, adil, dengan masyarakat yang sejahtera lahir dan batin diperoleh melalui penyiapan sumber daya manusia melalui pendidikan dimana dalam prosesnya dilakukan dalam keadaan sadar untuk mencapai tujuan mulia tersebut. Titik pokok proses yang berlangsung dilakukan secara terencana guna mendukung sebuah proses belajar dan proses pembelajaran yang menyenangkan sehingga segenap potensi manusia Indonesia dalam hal ini peserta didik aktif yang pada akhirnya terbentuk kekuatan spiritual keagamaan yang kuat, cerdas dengan pengendalian diri yang bagus, mulia di sisi masyarakat, bangsa dan negaranya.

Saudara mahasiswa, memang bahwa perwujudan visi nasional bangsa Indonesia tentang pendidikan, dalam UUD 45 telah diperlihatkan sejak dahulu. Yaitu alat untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Pendidikan merupakan instrumen nasional dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia Indonesia. Yang maju, modern, Ilmiah, edukatif, religius, kompetitif dalam menghadapi persaingan global, Asean, AFTA dan NAFTA. Pendidikan merupakan usaha nasional, ditata dan diatur oleh pemerintah, pemerintah menyelenggarakan sistem pendidikan nasional, dimanage oleh pemerintah sebab merupakan usaha untuk menjaga keutuhan bangsa dan mempersatukan bangsa, sebagaimana terungkap dalam sumpah pemuda dan Bhineka Tunggal Ika. " Tonggaknya berawal dari angkatan Boedi Oetomo, Ki Hajar Dewantoro, Sumpah Pemuda, Proklamasi Kemerdekaan RI 17 Agustus 1945," (Depag RI, 2000). Visi bangsa ini kemudian diterjemahkan kedalam misi nasional dalam bentuk Undang-Undang sistem Pendidikan. Pemerintah menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional, sebagaimana ditetapkan dalam UUD 45 Bab XIII pasal 31. Pendidikan nasional adalah pendidikan yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang berakar pada nilai-nilai agama, kebudayaan nasional Indonesia dan tanggap terhadap tuntutan perubahan zaman.

Beberapa pandangan modern mengatakan pendidikan itu sebagai berikut:

- Menurut John Dewey, pendidikan adalah suatu proses pembaharuan makna pengalaman, hal ini mungkin akan terjadi di dalam pergaulan biasa atau pergaulan orang dewasa dengan orang muda, mungkin pula terjadi secara sengaja dan dilembagakan untuk menghasilkan kesinambungan sosial. Proses ini melibatkan pengawasan dan perkembangan dari orang yang belum dewasa dan kelompok dimana dia hidup.
  Saudara mahasiswa, dari pendapat di atas bisa kita tarik benang merah bahwa pendidikan itu dapat berlangsung dimana saja, yang baik maupun yang buruk, karena dasarnya adalah proses interaksi dan transformasi. Di keluarga, masyarakat, dan pendidikan yang dilembagakan secara formal seperti sekolah.
- Menurut H. Horne, pendidikan adalah proses yang terus menerus (abadi) dari

penyesuaian yang lebih tinggi bagi makhluk manusia yang telah berkembang secara fisik dan mental, yang bebas dan sadar kepada Tuhan, seperti termanifestasi dalam alam sekitar intelektual, emosional dan kemanusiaan dari manusia.

Dalam pandangan yang kedua, makna substansial yang harus terkandung di dalam proses pendidikan lebih menonjol, dilembaga manapun proses pendidikan itu harus menyentuh sisi intelektual, emosional, dan kemanusiaan dari setiap manusia baik secara individual maupun kelompok.

- Menurut Frederick J. Mc Donald, pendidkan adalah suatu proses atau kegiatan yang diarahkan untuk merubah tabiat.

  Pendewasaan orang yang belum dewasa, artinya ada standar-standar yang harus dicapai oleh seseorang untuk mencapai kulminasi sebagai orang dewasa, tabiat yang diharapkan muncul dari seseorang yang mengikuti kegiatan pendidikan.

Mari kita simpulkan, atau Anda memiliki kesimpulan sendiri tentang pendidikan? Pendidikan adalah sebuah proses untuk melanjutkan kelangsungan hidup dan kehidupan manusia di dunia dengan bentuk-bentuk perilaku yang diharapkan baik dalam pengetahuan, keterampilan dan sikap yang sesuai dengan norma-norma dan nilai yang berlaku, apakah dalam prosesnya terlembagakan secara formal atau melalui kegiatan interaksi langsung. Dalam prosesnya, transformasi yang terjadi adalah transfer nilai-nilai yang baik bukan nilai-nilai yang buruk baik dalam kehidupan sosial maupun tanggungjawab individu terhadap yang menciptakannya.

Dalam perjalannya pendidikan dikaji dari sisi sejarah banyak dipengaruhi oleh aliran-aliran filsafat yang berkembang, seperti dibawah ini:

Filsafat pendidikan merupakan terapan dari filsafat umum, maka dalam membahas filsafat pendidikan akan berangkat dari filsafat. Dalam arti, filsafat pendidikan pada dasarnya menggunakan cara kerja filsafat dan akan menggunakan hasil-hasil dari filsafat, yaitu berupa hasil pemikiran manusia tentang realitas, pengetahuan, dan nilai.

1. **Filsafat Pendidikan Idealisme**

   Filsafat idealisme memandang bahwa realitas akhir adalah roh, bukan materi, bukan fisik. Pengetahuan yang diperoleh melalui panca indera adalah tidak pasti dan tidak lengkap. Aliran ini memandang nilai adalah tetap dan tidak berubah, seperti apa yang dikatakan baik, benar, cantik, buruk secara fundamental tidak berubah dari generasi ke generasi. Dalam organisasi nilai-nilai yang dikembangkan organisasi pada hakekatnya berkembang mencari pembenaran dan menjadi sebuah budaya, kelanggengan budaya dalam organisasi tidak lengkap karena akan terus berubah sedangkan nilainya itu sendiri sebagai organisasi pendidikan akan tetap.

2. **Filsafat Pendidikan Realisme**

   Realisme merupakan filsafat yang memandang realitas secara dualitis. Realisme berpendapat bahwa hakekat realitas ialah terdiri atas dunia fisik dan dunia ruhani.

Realisme membagi realitas menjadi dua bagian, yaitu subjek yang menyadari dan mengetahui di satu pihak dan di pihak lainnya adalah adanya realita di luar manusia, yang dapat dijadikan objek pengetahuan manusia. Realitas manajemen dalam organisasi adalah alat, alat bagi lembaga untuk mencapai tujuannya. Disisi lain manajemen adalah gambaran tatanan menyeluruh secara kelembagaan baik atau tidak baik, utuh atau tidak utuh. Manajemen kelembagaan organisasi pendidikan memiliki keterikatan dengan realita yang ada yaitu terutama sumber daya manusia dan tujuan-tujuan yang harus dicapai melaluinya.

3. **Filsafat Pendidikan Materialisme**
   Materialisme berpandangan bahwa hakikat realisme adalah materi, bukan rohani, spiritual atau supernatural. Organisasi yang baik adalah organisasi yang didalamnya orang-orang terus berupaya meningkatkan kapabilitasnya guna mendukung perkembangan organisasi. Kapabilitas orang perorang adalah hasil karya sebuah kegiatan pengelolaan dalam bagaimana orang untuk terus belajar dan hakekat materi dalam belajar adalah fasilitas bagi pengguna.

4. **Filsafat Pendidikan Pragmatisme**
   Pragmatisme dipandang sebagai filsafat Amerika asli. Namun sebenarnya berpangkal pada filsafat empirisme Inggris, yang berpendapat bahwa manusia dapat mengetahui apa yang manusia alami. Masa depan adalah bentuk abstrak yang harus diterjemahkan oleh manusia melalui upaya yang konkrit berupa pemikiran dan analisis-analisis. Pemikiran dan analisis berupaya mendekatkan keberhasilan yang ingin dicapai dengan kondisi yang mungkin muncul pada masa mendatang. Tantangan dan peluang adalah bagian dari yang harus dipecahkan oleh manajemen.

5. **Filsafat Pendidikan Eksistensialisme**
   Filsafat ini memfokuskan pada pengalaman-pengalaman individu. Secara umum, eksistensialisme menekankan pilihan kreatif, subjektifitas pengalaman manusia dan tindakan kongkrit dari keberadaan manusia atas setiap skema rasional untuk hakekat manusia atau realitas. Memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya di masa depan? Dengan apa tujuan itu didekatkan dengan aktivitas manusia dalam organisasi? Apa yang mengarahkan manusia dalam mencapai tujuan organisasinya? Skema rasional manusia dalam organisasi yang berbentuk struktur kerja organisasi adalah alatnya. Buah fikir tersebut akan menjelma menjadi tahapan-tahapan yang harus dilalui untuk keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Saudara mahasiswa, perkembangan filsafat tentunya mempengaruhi pendidikan kita juga, lalu pertanyaannya apa filsafat pendidikan kita? Pendidikan di Indonesia merupakan bagian dari upaya untuk mewujudkan tujuan bangsa Indonesia melalui sumberdaya manusia. Falsafah Bangsa Indonesia sendiri adalah Pancasila, meliputi:

pertama, Ketuhanan Yang Maha Esa. *Kedua,* Kemanusiaan yang adil dan beradab. *Ketiga,* Persatuan Indonesia. *Keempat,* Kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan perwakilan, dan *Kelima*, Keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia.

Dalam undang-undang, pendidikan di Indonesia diatur dalam UU No. 20 tahun 2003, tentang sisem pendidikan nasional. Pasal 1 ayat 2 menyebutkan bahwa: "*Pendidikan nasional adalah pendidikan yang berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang berakar pada nilai-nilai agama, kebudayaan nasional dan tanggap terhadap tuntutan perubahan zaman.* Dan tujuan pendidikan dirumuskan dalam pasal 3 sebagai berikut : "...*bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab*. Jadi filsafat pendidikan Indonesia didasarkan pada filsafat Pancasila, yang juga merupakan falsafah bangsa Indonesia itu sendiri.

Di bawah ini kita bisa melakukan upaya didik terhadap siswa kita dengan pemahaman konsep pendidikan itu sendiri, yaitu;

1. **Pendidikan sebagai proses transformasi budaya**
   Sebagai proses transformasi budaya, pendidikan diartikan sebagai kegiatan pewarisan budaya dari satu generasi ke generasi yang lain. Seperti bayi lahir sudah berada di dalam suatu lingkungan budaya tertentu. Di dalam lingkungan masyarakat di mana seorang bayi dilahirkan telah terdapat kebiasaan-kebiasaan tertentu, larangan-larangan dan anjuran, dan ajakan tertentu seperti yang dikehendaki oleh masyarakat. Hal-hal tersebut mengenai banyak hal seperti bahasa, cara menerima tamu, makanan, istirahat, bekerja, perkawinan, bercocok tanam, dan seterusnya.

2. **Pendidikan sebagai proses pembentukan pribadi**
   Sebagai proses pembentukan pribadi, pendidikan diartikan sebagai suatu kegiatan yang sistematis dan sistemik terarah kepada terbentuknya kepribadian peserta didik.
   Sistematis oleh karena proses pendidikan berlangsung melalui tahap-tahap berkesinambungan (prosedural) dan sistemik oleh karena berlangsung dalam semua situasi kondisi, di semua lingkungan yang saling mengisi (lingkungan rumah, sekolah, dan masyarakat).

3. **Pendidikan sebagai proses penyiapan warga negara**
   Pendidikan sebagai proses penyiapan warga negara diartikan sebagai suatu kegiatan yang terencana untyuk membekali peserta didik agar menjadi warga negara yang baik. Tentu saja istilah baik di sini bersifat relatif, tergantung kepada tujuan nasional dari masing-masing bangsa, oleh karena masing-masing bangsa mempunyai falsafah hidup yang berbeda-beda.

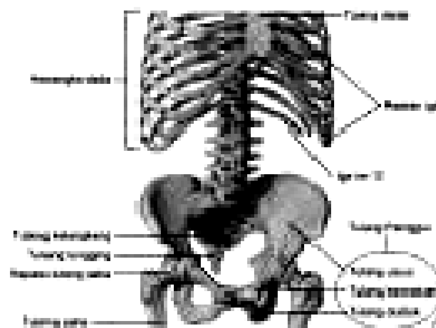
4. **Pendidikan sebagai proses penyiapan tenaga kerja**
   Pendidikan sebagai proses penyiapan tenaga kerja diartikan sebagai kegiatan membimbing peserta didik sehingga memiliki bekal dasar untuk bekerja.

Pembekalan dasar berupa pembentukan sikap, pengetahuan, dan keterampilan kerja pada calon lulusan. Ini menjadi misi penting dari pendidikan karena bekerja menjadi kebutuhan pokok dalam kehidupan manusia. Bekerja menjadi penopang hidup seseorang dan keluarga sehingga tidak bergantung dan mengganggu orang lain. Melalui kegiatan bekerja seseorang mendapat kepuasan bukan saja karena menerima imbalan melainkan juga karena seseorang dapat memberikan sesuatu kepada orang lain (jasa ataupun benda), bergaul, berkreasi, dan bersibuk diri. Kebenaran hal tersebut menjadi jelas bila kita melihat hal yang sebaliknya, yaitu menggangur adalah musuh kehidupan.

Memperhatikan betapa besarnya pendidikan mempengaruhi dan mewarnai tiap individu dalam kehidupannya, maka tiap individu haruslah mendapat pendidikan yang bisa mengantarkan pada kehidupan yang lebih baik – mempunyai kemampuan yang sempurna dan kesadaran penuh terhadap hubungan-hubungan dan tugas-tugas sosial tiap individu.

B. Sistem Pendidikan Nasional

Saudara mahasiswa, membicarakan sistem berarti membicarakan satu kesatuan yang utuh dimana komponen-komponen yang ada dalam sistem tersebut saling terkait dan saling mendukung, layaknya tubuh kita komponen-komponen yang ada dalam tubuh membentuk sebuah sistem kehidupan yang saling terkait dan saling mendukung. Ketika satu komponen tidak berfungsi dengan baik maka kekurangan itu akan dirasakan oleh komponen lainnya dan hilangnya keseimbangan dalam sistem tubuh kita. Perhatikan gambar 1 dengan seksama!



Gambar 1 *Ilustrasi Komponen Sistem Kerangka Manusia*

Yang dimaksud sistem adalah seperangkat komponen yang terdiri dari dua atau lebih, yang saling berhubungan dan saling ketergantungan satu sama lain, untuk mencapai tujuan bersama. Pengertian ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Prajudio Atmosudirdjo (1979:231) bahwa :

Sistem adalah setiap sesuatu yang terdiri atas objek-objek, atau unsur-unsur, atau komponen-komponen yang bertata-kaitan dan bertata-hubungan satu sama lain sedemikian rupa sehingga unsur-unsur tersebut merupakan suatu kesatuan pemrosesan atau pengolahan yang tertentu.

Jadi, untuk memperoleh sebuah totalitas hasil dari pendidikan yang kita selenggarakan membutuhkan satu kesatuan yang utuh dari seluruh komponen yang membentuk dan membangun pendidikan nasional ini.

Sistem pendidikan nasional adalah keseluruhan komponen pendidikan yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Dengan menggunakan pendekatan sistem dalam proses manajemen, diharapkan pengelolaan data dapat dihasilkan informasi yang cepat, tepat dan akurat dengan melalui analisis yang rasional dan ilmiah. Terutama sangat dibutuhkan di organisasi yang sangat besar memiliki berbagai devisi/bagian dan semuanya itu tertuju pada tujuan yang sama.

Dalam sistem pendidikan nasional kita didalamnya terdiri dari; 1) Jalur pendidikan adalah wahana yang dilalui peserta didik untuk mengembangkan potensi diri dalam suatu proses pendidikan yang sesuai dengan tujuan pendidikan, 2) Jenjang pendidikan adalah tahapan pendidikan yang ditetapkan berdasarkan tingkat perkembangan peserta didik, tujuan yang akan dicapai, dan kemampuan yang dikembangkan, 3) Jenis pendidikan adalah kelompok yang didasarkan pada kekhususan tujuan pendidikan suatu satuan pendidikan.

Sedangkan, satuan pendidikan adalah kelompok layanan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan pada jalur formal, nonformal, dan informal pada setiap jenjang dan jenis pendidikan. Jadi pendidikan tidak hanya diselenggarakan dalam unit persekolahan (formal) akan tetapi sebagai sebuah sistem juga meliputi pendidikan non formal dan informal.

Pendidikan formal adalah jalur pendidikan yang terstruktur dan berjenjang yang terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi, sedangkan pendidikan nonformal adalah jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang, adapun Pendidikan informal adalah jalur pendidikan keluarga dan lingkungan. Jelas tergambarkan bahwa tanggungjawab mendidik anak itu juga dipegang oleh keluarga dan lingkungan masyarakatnya, dalam artian sebagai sebuah sistem pendidikan itu harus berlangsung di sekolah, rumah dan lingkungan masyarakat.

Saudara mahasiswa, bila sebelumnya Anda belum memahami bahwa pendidikan luar sekolah, pendidikan luar biasa bukan merupakan bagian dari sistem pendidikan

nasional, harus secepatnya dirubah. Jalur pendidikan non-formal melalui pendidikan luar sekolah adalah bagian dari sistem pendidikan nasional kita, pendidikan luar biasa juga merupakan bagian dari sistem pendidikan nasional. Yang perlu Anda renungkan adalah problematik yang menganak emaskan satu jalur dan jenis pendidikan yang mendominatif seperti jalur formal, dan ”menganak tirikan” jalur dan jenis pendidikan lainnya, artinya bila Anda masih menemukan hal seperti ini di wilayah Anda baik dari sisi pembiayaan, fasilitas, pengelolaan dan lain-lainnya, maka harus segera diingatkan bahwa semuanya adalah sebuah sistem yang harus memperoleh perlakuan yang sama. Hanya barangkali perlu dipahami pula, bahwa proporsi yang akan membedakan, jumlah peserta didik, jumlah tenaga pendidik akan tetapi kalau sekaitan dengan kualitas tidak harus terjadi perbedaan-perbedaan seperti tersebut di atas.

C. Komponen-komponen Sistem Pendidikan Nasional

Saudara mahasiswa, membicarakan komponen-komponen dalam sebuah sistem artinya kita membicarakan kelengkapan dari sistem tersebut. Kelengkapan sebuah sistem dengan sistem lainnya akan berbeda, sistem pendidikan dengan sistem ekonomi akan memiliki komponen yang berbeda, sistem ekonomi dengan sistem politik memiliki komponen yang berbeda, demikian sistem politik dan sistem sosial juga memiliki komponen yang berbeda. Sistem pendidikan diisi oleh komponen-komponen yang dapat dikaji dari sisi substansi dan prosesnya. Dari sisi substansi bahwa isi dari sebuah penyelenggaraan pendidikan memperlihatkan komponen-komponen yang ada di dalamnya seperti pengetahuan yang harus ditranformasikan, sikap yang harus dimiliki oleh peserta didik, jenis pendidikan yang dapat diikuti, dan lain-lain. Dari sisi proses kita dapat melihat dari tahapan-tahapan penyelenggaraan pendidikannya itu sendiri.

Dalam sistem pendidikan nasional kita, seperti yang dapat dilihat dalam UUSPN NO. 20 tahun 2003, sistem pendidikan kita juga diisi oleh pendidikan anak usia dini dimana pendidikan ini adalah suatu upaya pembinaan yang ditujukan kepada anak sejak lahir sampai dengan usia enam tahun yang dilakukan melalui pemberian rangsangan pendidikan untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan jasmani dan rohani agar anak memiliki kesiapan dalam memasuki pendidikan lebih lanjut.

Dalam penyelenggaraannya sistem pendidikan nasional juga mengenal apa yang dinamakan dengan sistem pendidikan jarak jauh dimana proses pendidikan diikuti oleh peserta didiknya terpisah dari pendidik dan pembelajarannya menggunakan berbagai sumber belajar melalui teknologi komunikasi, informasi, dan media lain. Artinya, komponen teknologi komunikasi menjadi bagian dalam penyelenggaraan pendidikan sebagai upaya untuk menyentuh keadilan dan pemerataan memperoleh kesempatan pendidikan. Ketika penduduk kita berada dalam keberagaman tempat tinggal maka halangan geografis dapat diminimalisir oleh komponen yang mampu menjangkaunya tanpa harus mengurangi kesempatan yang sama untuk tumbuh dan berkembang dalam kehidupan. Disparitas penduduk Indonesia berdasarkan suku agama dan ras dan budaya

tidak menghalangi upaya untuk memperoleh pendidikan, dalam sistem pendidikan kita hal ini difasilitasi dengan model pendidikan berbasis masyarakat adalah penyelenggaraan pendidikan berdasarkan kekhasan agama, sosial, budaya, aspirasi, dan potensi masyarakat sebagai perwujudan pendidikan dari, oleh, dan untuk masyarakat.

Komponen utama selain komponen sistem di atas adalah peserta didiknya itu sendiri, karena merekalah yang menjadi subjek dalam sistem pendidikan nasional kita. Adapun yang dimaksudkan dengan peserta didik adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tertentu. Saudara! Dengan mengacu kepada keberagaman yang tadi, jadi tidak ada halangan untuk setiap masyarakat Indonesia untuk memperoleh pendidikan, apakah perbedaan agama, suku, budaya dan sosial sehingga mereka terampok kesempatannya untuk memperoleh pendidikan? Jawabannya tentu tidak.

Selanjutnya untuk mengisi sistem ini juga dibutuhkan komponen-komponen sebagai berikut: 1) Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan, 2) Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan, 3) Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu, 4) Sumber daya pendidikan adalah segala sesuatu yang dipergunakan dalam penyelenggaraan pendidikan yang meliputi tenaga kependidikan, masyarakat, dana, sarana, dan prasarana. 5) Masyarakat adalah kelompok Warga Negara Indonesia nonpemerintah yang mempunyai perhatian dan peranan dalam bidang pendidikan, 6) Pemerintah adalah Pemerintah Pusat, 7) Pemerintah Daerah adalah Pemerintah Propinsi, Pemerintah Kabupaten atau Pemerintah Kota. 8) Menteri adalah menteri yang bertanggung jawab dalam bidang pendidikan nasional, 9) Evaluasi pendidikan adalah kegiatan pengendalian, penjaminan, dan penetapan mutu pendidikan terhadap berbagai komponen pendidikan pada setiap jalur, jenjang, dan jenis pendidikan sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan, 10) Pembelajaran adalah proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar, dan 11) Dewan pendidikan adalah lembaga mandiri yang beranggotakan berbagai unsur masyarakat yang peduli pendidikan, Komite sekolah/ madrasah adalah lembaga mandiri yang beranggotakan orang tua/wali peserta didik, komunitas sekolah, serta tokoh masyarakat yang peduli pendidikan.

Jadi saudara Mahasiswa, hakekat dasar sistem pendidikan yang diselenggarakan harus menyentuh kesamaan, keadilan, dan pemerataan, oleh karena itu kita membutuhkan dan harus menyelenggarakan pendidikan sistem ini dalam satu jaminan yang sama, dengan standar yang sama maka perolehan sumber daya manusia yang berkualitas yang membentang dari Sabang sampai Merauke dapat diperoleh. Standar penyelenggaraan

pendidikan nasional harus mengacu kepada standar nasional pendidikan dimana kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia harus menjadi acuan. Dengan demikian hakekat wajib belajar yang dicanangkan mengacu kepada standar yang ada, sehingga seluruh masyarakat memperoleh pendidikan minimal yang harus diikuti oleh Warga Negara Indonesia atas tanggung jawab Pemerintah dan Pemerintah Daerah.

Komponen-komponen yang mengisi sistem pendidikan nasional kita seperti disebutkan di atas merupakan satu kesatuan seperti yang dipersyaratkan untuk sebuah sistem, karena ketika tujuan yang ingin dicapai itu adalah mempersiapkan dan menghasilkan Manusia Indonesia Seutuhnya (MANIS), maka merupakan kolektivitas dari semua komponen yang ada dalam sistem pendidikan.

Yang perlu dicermati oleh Anda, problematik yang sering muncul adalah bahwa komponen-komponen yang ada di dalamnya kadang tersekat-sekat dalam prosesnya. Contohnya, kebijakan yang dilahirkan oleh satu komponen penyelenggaraan pendidikan dasar terpisah dengan penyelenggaraan pendidikan yang lebih tinggi, atau kebijakan mutu tidak didukung dengan komponen fasilitas dan pembiayaan yang memadai.

Allah SWT menciptakan dunia dan seisinya ini sebagai sebuah sistem yang harmonis, dan ketika kita bertindak tidak adil atau memperlakukannya dengan tidak benar terhadap komponen-komponen sistem kehidupan ini, maka Dia menjanjikannya akan datang kehancuran menghampiri manusia. Begitupun sistem pendidikan nasional ini, ketika para pengambil kebijakan kita tidak dapat memperlakukan komponen-komponen dalam sistem pendidikan nasional ini dengan benar dan adil, jangan berharap bahwa pendidikan kita dapat merubah tatanan kehidupan semakin baik, malah sebaliknya kita tidak akan memperoleh apapun.

Latihan

Untuk mengetahui dan memantapkan pemahaman Anda tentang materi-meteri pada Modul 1 Kegiatan Belajar 1, silahkan kerjakan latihan berikut ini:

1. Diskusikan dengan teman-teman Anda, bagaimana pendapat Anda tentang Pendidikan?
2. Diskusikan dengan teman anda tentang komponen-komponen utama dalam pendidikan nasional dengan disertai contoh?
3. Diskusikan dengan teman anda mengapa peserta didik merupakan komponen utama dalam sistem pendidikan nasional? Berilah penjelasan.

Petunjuk Jawaban

Agar diskusi Anda menjadi lebih terarah, bacalah terlebih dahulu rambu-rambu pengerjaan latihan berikut ini:

1. Kerjakan latihan dengan teman diskusi yang terdiri dari 3- 4 orang dalam setiap kelompok.
2. Sebelum berdiskusi, buatlah ringkasan materi terlebih dahulu. Berilah setiap anggota kelompok terhadap satu topik.
3. Hasil dari diskusi sebaiknya dicatat oleh setiap anggota kelompok.

Setelah menyelesaikan latihan, bacalah rangkuman berikut agar pemahaman Anda semakin bagus.

Rangkuman

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Pendidikan adalah upaya untuk mencerdaskan bangsa yang kemudian menjadi bangsa yang makmur, adil, dengan masyarakat yang sejahtera lahir dan batin diperoleh melalui penyiapan sumber daya manusia melalui pendidikan dimana dalam prosesnya dilakukan dalam keadaan sadar untuk mencapai tujuan mulia tersebut.

Peserta didik, tenaga kependidikan, kurikulum, biaya pendidikan, fasilitas, sistem pendidikan, kebijakan adalah komponen utama dalam sistem pendidikan nasional kita.

Tes Formatif 1

Untuk menguji tingkat pemahaman Anda terhadap materi-materi dalam Modul 1 Kegiatan Belajar 1 ini, kerjakan tes formatif berikut.

Bacalah setiap pernyataan/pertanyaan dibawah ini, kemudian berilah tanda silang(X) pada salah satu jawaban yang paling tepat dari beberapa alternatif jawaban yang tersedia.

1. Pendidikan kita pertama kali memiliki Undang-Undang tahun 1950 nomor 4 yang berisi tentang:
   A. Pendidikan dan Pembelajaran
   B. Pendidikan dan Pengajaran
   C. Pengajaran dan Pendidikan
   D. Pendidikan

2. Undang-Undang Dasar 1945 mengamanatkan bahwa pendidikan adalah:
   A. Mencerdaskan kehidupan bangsa
   B. Menyelematkan kecerdasan bangsa
   C. Menyelenggarakan pendidikan bangsa
   D. Menunaikan tugas dan fungsi kebangsaan

3. Makna dasar pendidikan yang tercantum dalam UUSPN nomor 20 tahun 2003 adalah sebagai berikut, kecuali:
   A. Usaha sadar dan terencana
   B. Mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran
   C. Meningkatkan partisipasi masyarakat
   D. Peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya

4. Keseluruhan komponen pendidikan yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan nasional adalah pengertian dari:
   A. Sistem pengajaran
   B. Sistem Pendidikan
   C. Sistem Pendidikan Nasional
   D. Sistem Pendidikan Bangsa

5. Wahana yang dilalui peserta didik untuk mengembangkan potensi diri dalam suatu proses pendidikan yang sesuai dengan tujuan pendidikan adalah pengertian dari:
   A. Jenjang pendidikan
   B. Jalur pendidikan
   C. Jenis pendidikan
   D. Semuanya benar
6. Tahapan pendidikan yang ditetapkan berdasarkan tingkat perkembangan peserta

didik, tujuan yang akan dicapai, dan kemampuan yang dikembangkan adalah pengertian dari:
A. Jenjang pendidikan
B. Jalur pendidikan
C. Jenis pendidikan
D. Semuanya benar

7. Kelompok yang didasarkan pada kekhususan tujuan pendidikan suatu satuan pendidikan adalah pengertian dari:
A. Jenjang pendidikan
B. Jalur pendidikan
C. Jenis pendidikan
D. Semuanya benar

8. Pendidik seperti yang dikemukakan dalam UUSPN seperti dibawah ini, kecuali:
A. Tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan
B. Tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai konselor, pamong belajar, widyaiswara, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan
C. Tenaga kependidikan tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan
D. Tenaga kependidikan laboran, tata usaha, pegawai dinas, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan

9. Tenaga Kependidikan seperti yang dikemukakan dalam UUSPN seperti di bawah ini, kecuali:
A. Kepala Sekolah
B. Guru
C. Tata Usaha
D. Pengawas

10. Segala sesuatu yang dipergunakan dalam penyelenggaraan pendidikan yang meliputi tenaga kependidikan, masyarakat, dana, sarana, dan prasarana adalah pengertian dari:
A. Sumber daya pendidikan
B. Sumber daya manusia
C. Sumber daya non manusia
D. Sumber daya alam

Setelah Anda selesai mengerjakan tes, cocokkan jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang ada di bagian akhir unit ini. Hitunglah jawaban Anda yang benar, kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat pemahaman Anda.

Rumus

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{10} \times 100\%$$

Arti tinggkat penguasaan Anda:

90% - 100% = baik sekali
80% - 89% = baik
70% - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila Anda mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Modul 2. Tetapi bila kurang dari 80% jangan kecewa, ulangilah membaca Modul 1, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

Manajemen Sistem Pendidikan Nasional

A. Pengertian Manajemen

Saudara mahasiswa, siapapun yang menjalankan usaha tentu telah melaksanakan serangkaian kegiatan merencanakan, melaksanakan dan menilai keberhasilan dan kegagalan usahanya. Disadari atau tidak, Anda telah menempuh proses manajemen. Akan tetapi, alangkah lebih baik apabila dalam praktek usahanya Anda menerapkan pemahaman yang mendalam tentang ilmu manajemen, tentu usahanya akan lebih terarah dan lebih mudah mencapai tujuan. Cermati Surat Al-Mujaadilah ayat 11-13 dan surat Thaahaa ayat 44 yang menerangkan tentang keutamaan ilmu.

Bila kita melakukan sesuatu dengan benar sesuai dan berpijak pada ilmu yang kuat, maka kita akan memperoleh hasil yang sesuai dengan apa yang kita harapkan, dan ilmu yang kita miliki akan selalu barokah.

Ilmu manajemen apabila dipelajari secara komprehensif dan diterapkan secara konsisten memberikan arah yang jelas, langkah yang teratur dan keberhasilan dan kegagalan dapat mudah dievaluasi dengan benar, akurat dan lengkap sehingga dapat dijadikan bahan pembelajaran bagi tindakan selanjutnya.

Organisasi pendidikan sebagai lembaga yang bukan saja besar secara fisik, tetapi juga mengemban misi yang besar dan mulia untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. tentu saja memerlukan manajemen yang profesional.

Setiap ahli memberi pandangan yang berbeda tentang batasan manajemen, karena itu tidak mudah memberi arti universal yang dapat diterima semua orang. Namun demikian dari pikiran-pikiran ahli tentang definisi manajemen kebanyakan menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses tertentu yang menggunakan kemampuan atau keahlian untuk mencapai suatu tujuan yang di dalam pelaksanaannya dapat mengikuti alur keilmuan secara ilmiah dan dapat pula menonjolkan kekhasan atau gaya manajer dalam mendayagunakan kemampuan orang lain.

Dengan demikian bila Anda mencermati definisi-definisi manajemen terdapat tiga fokus untuk mengartikan manajemen yaitu:

a) Manajemen sebagai suatu kemampuan atau keahlian yang selanjutnya menjadi cikal bakal manajemen sebagai suatu profesi. Manajemen sebagai suatu ilmu menekankan perhatian pada keterampilan dan kemampuan manajerial yang diklasifikasikan menjadi kemampuan/keterampilan teknikal, manusiawi dan konseptual.
b) Manajemen sebagai proses yaitu dengan menentukan langkah yang sistematis dan terpadu sebagai aktivitas manajemen.
c) Manajemen sebagai seni tercermin dari perbedaan gaya (style) seseorang dalam menggunakan atau memberdayakan orang lain untuk mencapai tujuan.

Berikut ini merupakan definisi manajemen dari beberapa ahli yang mencerminkan ketiga fokus tersebut.

a) Encyclopedia of the social sciences (1957) *management may be defined as the process by which the execution of a given purpose is put into operation and supervised.*
b) Rue dan Byars (1996:9): *management is a process that invalesguiding or directional group of people toward organizationl goals or objectivitas.*
c) Hersey dan Blanchard (1988:144): merupakan suatu proses bagaimana pencapaian sasaran organisasi melalui kepemimpinan.
d) Stoner (1992:8) manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
e) Millet (1954) *management in the process of directing and facilitating in the work of people organization in formal group to achiave a desired goal*.
f) Balderton (1957) *management is stimulating, and directing of human effort to utilize effectively materials and facilities to attain an objective*
g) Terry (1972) *management is getting things done through the effort of other people.*
h) Blanchard (2001:3) sebagai: "*management as working with and through individuals and growth to accomplish organizational goals*."
i) Sudjana (2000:77): manajemen merupakan rangkaian berbagai kegiatan wajar yang dilakukan seseorang berdasarkan norma-norma yang telah ditetapkan dan dalam pelaksanaannya memiliki hubungan dan saling keterkaitan dengan lainnya. Hal tersebut dilaksanakan oleh orang atau beberapa orang yang ada dalam organisasi dan diberi tugas untuk melaksanakan kegiatan tersebut.
j) Manajemen sebagai suatu seni yang tercermin dalam pengertian yang dikemukakan American Society of mechanical Engineers: manajemen merupakan ilmu dan seni mengorganisasi dan memimpin usaha manusia, menerapkan pengawasan dan pengendalian tenaga serta memanfaatkan bahan alam bagi kebutuhan manusia. *Management is the art and science of organizing and directing human effort applied to control the forces utilize the materials of nature for the benefit of man*.

Mari kita simpulkan bersama bahwa manajemen merupakan kemampuan dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan suatu kegiatan baik secara perorangan ataupun bersama orang lain atau melalui orang lain dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara produktif, efektif dan efisien.

B. Manajemen Sistem Pendidikan Nasional

Pengelolaan sistem pendidikan nasional merupakan tanggung jawab Menteri, pemerintah menentukan kebijakan nasional dan standar nasional pendidikan untuk menjamin mutu pendidikan nasional.

Secara sederhana manajemen pendidikan merupakan proses manajemen dalam pelaksanaan tugas pendidikan dengan mendayagunakan segala sumber secara efisien untuk mencapai tujuan secara efektif. Namun demikian untuk mendapatkan pengertian yang lebih komprehenship, diperlukan pemahaman tentang pengertian, proses dan substansi pendidikan.

Menurut Brubecker *educatation should be trough of as process of man reciprocal adjusman to nature*. Dinyatakan bahwa pendidikan merupakan proses timbal balik antara kepribadian individu dalam penyesuaian diri dengan lingkungan pendidikan. Yang dimaksud dengan lingkungan pendidikan adalah suatu upaya yang diciptakan untuk membantu kepribadian individu tumbuh dan berkembang serta bermanfaat bagi kehidupan.

Dictionary of education mendefinisikan pendidikan sebagai (1) proses seseorang mengembangkan kemampuan, sikap, dan tingkah laku dalam masyarakat; (2) proses sosial yang menyediakan lingkungan yang terpilih dan terkontrol untuk mengembangkan kemampuan sosial dan individual secara optimal.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pendidikan merupakan usaha yang diciptakan lingkungan secara sengaja dan bertujuan untuk mendidik, melatih dan membimbing seseorang agar dapat mengembangkan kemampuan individu dan sosial.

Pada Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No 20 tahun 2003 dinyatakan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk menciptakan suasana belajar agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, sikap sosial, dan keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.

Dengan demikian pendidikan merupakan suatu sistem terencana untuk menciptakan manusia seutuhnya. Sistem Pendidikan memiliki garapan dasar yang dikembangkan, diantaranya terdiri dari:

a) bidang garapan peserta didik
b) bidang garapan tenaga kependidikan
c) bidang garapan kurikulum

d) bidang garapan sarana prasarana
e) bidang garapan keuangan
f) bidang garapan kemitraan dengan masyarakat
g) bidang garapan bimbingan dan pelayanan khusus

Mengadaptasi pengertian manajemen dari para ahli dapat dikemukakan bahwa manajemen pendidikan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha pendidikan agar mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Manajemen pendidikan adalah suatu penataan bidang garapan pendidikan yang dilakukan melalui aktivitas perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pembinaan, pengkoordinasian, pengkomunikasian, pemotivasian, penganggaran, pengendalian, pengawasan, penilaian dan pelaporan secara sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan secara berkualitas.

Adapun tujuan dari manajemen sistem pendidikan nasional itu sendiri meliputi: **1) Produktivitas** adalah perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh (*output)* dengan jumlah sumber yang dipergunakan (*input)*. Produktivitas dapat dinyatakan secara kuantitas maupun kualitas. Kuantitas *output* berupa jumlah tamatan dan kuantitas *input* berupa jumah tenaga kerja dan sumberdaya selebihnya (uang, peralatan, perlengkapan, bahan, dsb.). Produktivitas dalam ukuran kualitas tidak dapat diukur dengan uang, produktivitas ini digambarkan dari ketetapan menggunakan metode atau cara kerja dan cara dan alat yang tersedia sehingga volume dan beban kerja dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang tersedia dan mendapat respons positif dan bahkan pujian dari orang lain atas hasil kerjanya. Kajian terhadap produktivitas pendidikan secara lebih komprehensif adalah keluaran yang banyak dan bermutu dari tiap-tiap fungsi atau peranan penyelenggaraan pendidikan, 2) **Kualitas** menunjukkan kepada suatu ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan kepada barang (*products*) dan/atau jasa (*services*) tertentu berdasarkan pertimbangan objektif atas bobot dan/ atau kinerjanya (Pfeffer end Coote ;1991). Jasa/pelayanan atau produk tersebut harus menyamai atau melebihi kebutuhan atau harapan pelanggannya. Dengan demikian mutu adalah jasa/produk yang menyamai bahkan melebihi harapan pelanggan sehingga pelanggan mendapat kepuasan. 3) **Efektivitas** adalah ukuran keberhasilan tujuan organisasi. Etzioni (1964:187) mengatakan bahwa "keefektifan adalah derajat dimana organisasi mencapai tujuannya atau menurut Sergiovani (1987:33) yaitu, "kesesuaian hasil yang dicapai organisasi dengan tujuan". Efektifitas institusi pendidikan terdiri dari dimensi manajemen dan kepemimpinan sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan personil lainnya, siswa, kurikulum, sarana-prasarana, pengelolaan kelas, hubungan sekolah dan masyarakatnya, pengelolaan bidang khusus lainnya hasil nyatanya merujuk kepada hasil yang diharapkan bahkan menunjukkan kedekatan/kemiripan antara hasil nyata dengan hasil yang diharapkan. Efektifitas dapat juga ditelaah dari : (1) masukan yang merata; (2) keluaran yang banyak dan bermutu tinggi; (3) ilmu dan keluaran yang relevan dengan kebutuhan masyarakat yang sedang membangun; (4) pendapatan tamatan yang memadai

(Engkoswara, 1987). Dan 4) **Efisiensi** berkaitan dengan cara yaitu membuat sesuatu dengan betul (*doing things right)* sementara efektivitas adalah menyangkut tujuan (*doing the right things)* atau efektifitas adalah perbandingan antara rencana dengan tujuan yang dicapai, efisiensi lebih ditekankan pada perbandingan antara input/sumber daya dengan output. Suatu kegiatan dikatakan efisien bila tujuan dapat dicapai secara optimal dengan penggunaan atau pemakaian sumber daya yang minimal. Efisiensi pendidikan adalah bagaimana tujuan itu dicapai dengan memiliki tingkat efisiensi waktu, biaya, tenaga dan sarana.

C. Desentralisasi Manajemen Pendidikan

Upaya yang dilakukan manusia kearah perbaikan adalah menjadi kewajiban setiap manusia, seperti dikatakan dalam Al Quran, bahwa maju mundurnya sebuah kaum akan sangat bergantung kepada kemauan kaum itu sendiri untuk merubahnya. Kemunduran akan terjadi bila kita tidak mau merubah keadaan, banyak cara yang baik yang dapat manusia tempuh, karena Alloh SWT Maha Luas dengan Ilmu Pengetahuan.

"Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah[767]. Sesungguhnya Allah tidak merobah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merobah keadaan[768] yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia". (Ar Ra'd: 11)

Bila kita cermati hal diatas, maka untuk menuju kearah perbaikan penyelenggaraan pendidikan dengan pola desentralisasi manajemen pendidikan dapat dilakukan.

Desentralisasi menurut UU.No.32/2004 bukan lagi hanya suatu konsep tetapi mulai diimplementasikan pada semua tingkatan manajemen, tidak terkecuali pada tatanan kelembagaan sistem maupun satuan pendidikan, baik pada jalur pendidikan formal maupun nonformal, di lingkungan persekolahan atau di luar persekolahan. Implementasi pada tatanan kelembagaan pendidikan sungguh sangat berarti, karena fungsi dan peranan kelembagaan tersebut sangat stratejik dalam pembangunan peradaban bangsa.

Sejarah mencatat bahwa pada organisasi pendidikanlah kreativitas kultural kader-kader bangsa di masa depan dapat dikembangkan. Setelah kita menelusuri sejarah panjang perjalanan penerapan otonomi dan desentralisasi ketatanegaraan, prinsip penyelenggaraan otonomi, efektivitas pelaksanaan, dan ajaran-ajaran yang dijadikan rujukan, pada bagian ini, saya mengajak Anda untuk mengobservasi langsung pada tatanan manajemen pembangunan pendidikan. Kita akan mengamati gambaran tentang implementasi konsep-konsep desentralisasi pembangunan pemerintahan mengejawantah dalam penyesuaian-penyesuaian administrasi dan manajemen pendidikan.

Sebelum mempelajari secara utuh hakekat desentralisasi pendidikan mari kita simak

terlebih dahulu perubahan dalam organisasi, karena ketika sentralisasi berubah menjadi desentralisasi konsekuensinya akan terjadi perubahan dalam organisasi.

Organisasi merupakan suatu sistem yang bersifat terbuka, karena organisasi selalu melakukan interaksi dan interelasi dengan lingkungannya.

Keadaan lingkungan tempat organisasi itu berada bersifat dinamis, karena selalu terjadi gejolak dan perubahan. Gejolak dan perubahan yang terjadi dalam masyarakat secara sadar atau tidak dapat mempengaruhi kehidupan organisasi.

Perubahan yang terjadi dalam masyarakat seperti perubahan nilai yang berdampak terhadap perubahan perilaku sosial, perubahan yang terjadi dalam cara pandang terhadap pendidikan, pekerjaan dan penghidupan serta cara hidup, perubahan sistem sosial, politik dan ekonomi yang demikian cepat, dalam banyak hal ikut mempengaruhi hidup matinya organisasi.

Tantangan yang menyebabkan organisasi melakukan perubahan datang dari luar maupun dari dalam organisasi. Tantangan penyebab perubahan dari dalam organisasi misalnya, volume kegiatan yang bertambah banyak, adanya peralatan baru, perubahan tujuan organisasi, penambahan tujuan organisasi, perluasan wilayah kegiatan, tingkat pengetahuan, tingkat keterampilan, sikap, serta perilaku para pegawai. Tantangan penyebab perubahan yang berasal dari lingkungan luar organisasi, adanya peraturan baru, perubahan kebijakan dari organisasi tingkat yang lebih tinggi, perubahan selera masyarakat terhadap hasil organisasi, perubahan gaya hidup masyarakat, dll.

Perubahan yang terjadi pada organisasi sebagai akibat adanya masalah dan tantangan tersebut, terlihat pada :

1) Merubah struktur,; menambah satuan, mengurangi satuan, merubah kedudukan satuan, menggabung beberapa satuan menjadi satuan yang lebih besar, memecah satuan-satuan yang besar menjadi lebih kecil, merubah sistem sentralisasi menjadi desentralsasi atau sebaliknya, merubah luas sempitnya rentangan kontrol, memerinci kembali kegiatan atau tugas, menambah atau mengurangi pejabat.
2) Merubah tata kerja yang dapat meliputi tatacara, tataaliran, tatatertib, dan syarat-syarat melakukan kerja.
3) Merubah orang, dalam pengertian merubah sikap, tingkah laku, meningkatkan pengetahuan, dan keterampilan dari para pegawai.
4) Merubah peralatan kerja.

Beberapa hal kecenderungan organisasi pada masa yang akan datang ;

1) Perubahan peranan dan tujuan organisasi, selain mencari keuntungan juga memberikan kemanfaatan sosial.
2) Membesarnya kompleksitas organisasi.
3) Tujuan organisasi menjadi lebih kompleks.
4) Penggunaan teknologi yang lebih maju.

5) Perubahan pandangan terhadap manusia.
6) Adanya bentuk organisasi yang baru.

Jenis-jenis kondisi organisasi yang memerlukan pengembangan organisasi antara lain ;

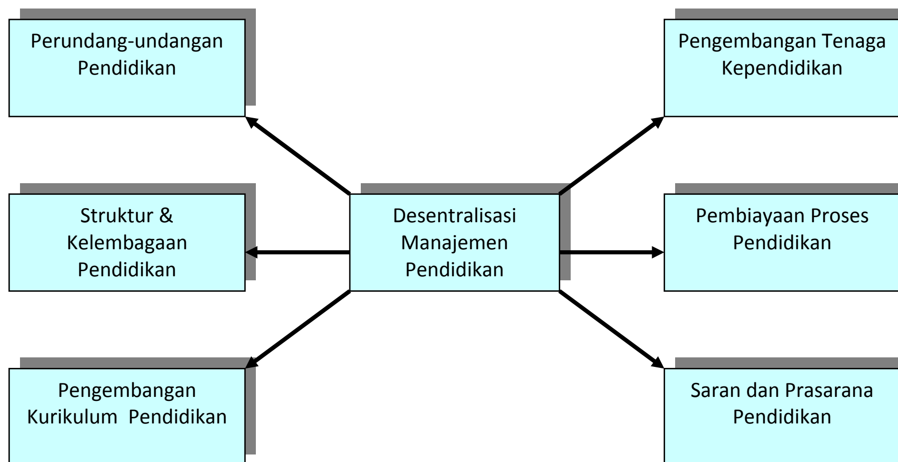
1) Kebutuhan akan peruabahn strategi kepemimpinan.
2) Kebutuhan akan iklim organisasi yang lebih serasi dengan kebutuhan individu dan kebutuhan lingkungan yang terus berubah.
3) Kebutuhan untuk merubah "norma kebudayaan". Hal ini karena organisasi didalmnya terdapat sistem nilai, peraturan dasar, norma, atau struktur kekuasaan, suatu ketika dirasakan oleh pimpinan untuk mengadakan hal-hal tersebut di atas, agar organisasi lebih konsisten dan dapat merespon tuntutan lingkungan.
4) Kebutuhan unuk merubah struktur dan peranan.
5) Kebutuhan akan perbaikan dalam kolaborasi dalam kelompok.
6) Kebutuhan akan sistem komunikasi yang terbuka.
7) Kebutuhan akan perencanaan yang lebih baik.
8) Kebutuhan akan perubahan mitovasi dan staf/personil.

Saudara mahasiswa selanjutnya setelah paham perubahan dalam organisasi, kita akan mencoba mempelajari dua aspek penting, yaitu: makna yang hakiki desentralisasi dalam manajemen pendidikan, dan ruang lingkup desentralisasi dalam administrasi dan manajemen pendidikan. Khusus yang berkenaan dengan ruang lingkup desentralisasi dalam administrasi dan manajemen pendidikan, kita akan mencari tahu perubahan dalam perundang-undangan pendidikan, struktur organisasi kelembagan pendidikan, pengembangan kurikulum pendidikan, ketenagaan pendidikan, pembiayaan pendidikan, sarana dan prasarana pendidikan. Harapannya, tiada lain agar kita dapat memberikan sumbangsih yang berarti dalam proses pembangunan pendidikan, karena sumbangan terbesar itu adalah partisipasi.

Besar dan luasnya kewenangan dalam manajemen penyelenggaraan pendidikan akan tergantung kepada sistem politik dalam memberikan keleluasaan tersebut. Akan tetapi, sekalipun keleluasaan itu diberikan tidak dapat diartikan sebagai pemberian kebebasan mutlak tanpa mempertimbangkan kepentingan nasional, sehingga menimbulkan konflik kepentingan antara administrator pendidikan pada tingkat pusat dengan administrator pendidikan di tingkat kelembagaan satuan pendidikan. Sesungguhnya konflik kepentingan tersebut tidak perlu terjadi apabila para administrator tersebut memahami hakekat dan urgensi perlunya desentralisasi dalam manajemen, yang walaupun terjadi tarik menarik kepentingan tersebut harus berdasarkan pada prinsip saling ketergantungan untuk menghasilkan sinergitas bagi tujuan-tujuan pembangunan pendidikan yang lebih luas.

Berdasarkan pada gambaran tersebut, maka substansi desentralisasi dalam bidang manajemen pendidikan, paling sedikit berkenaan dengan aspek-aspek: (1) Perundang-

undangan pendidikan; (2) Stuktur organisasi dan kelembagaan pendidikan; (3) Pengembangan kurikulum pendidikan; (4) Profesionalisasi tenaga kependidikan; (5) Sarana dan prasarana pendidikan; (6) Pembiayaan pendidikan. Keenam aspek ini saya ilustrasikan pada gambar di bawah berikut:



Gambar 2 *Ruang Lingkup Desentralisasi Manajemen Pendidikan (Yoyon B. Irianto:2008)*

Pembagian kewenangan dalam pendidikan, memposisikan terjadinya *sharing* dalam *power and authority*, karena ketika kekuasaan menggenggam pendidikan ini akan terjadi distorsi yang berlebihan terhadap kemurnian niat penyiapan generasi-generasi penerus bangsa, seperti kritik dari H.A.R.Tilaar (2010) dalam bukunya Kekuasaan dan Pendidikan, ada empat masalah yang berkaitan dengan pendidikan yang dilaksanakan dengan kekuasan;

a) Domestipikasi dan stupidikasi pendidikan
   Peserta didik menjadi subjek eksploitasi oleh suatu kekuasaan di luar pendidikan dan menjadikan peserta didik menjadi budak-budak dan alat dari penjajahan mental dari yang mempunyai kekuasaan.
   Domestifikasi akan membunuh kreativitas dan menjadikan manusia sebagai robot-robot yang sekedar menerima transmisi nilai-nilai kebudayaan yang ada. Hasilnya bukan pembebasan akan tetapi pembodohan.
b) Indoktrinasi
   Kurikulum yang ada dipandang sebagai indoktrinasi atau mentransmisikan ilmu pengetahuan secara paksa.
   Penyusunan kurikulum silih berganti berubah hal ini menggambarkan betapa kuku kekuasaan menancap begitu kuat, sebelum segala sesuatunya memperoleh penampakan hasil yang memuaskan. Ketika suatu kurikulum ditetapkan maka tidak

ada kebebasan dari lembaga pendidikan untuk berkreasi menyusun kurikulumnya sendiri.

c) Demokrasi dalam Pendidikan

Pendidikan yang demokratis melahirkan manusia-manusia yang penuh problematik dengan alteratif-alternatif yang dikembangkan oleh kemampuan akal budinya untuk mencari solusi yang terbaik.

Pendidikan yang demokratis bukan hanya sekedar prinsip akan tetapi penuangan dan pengembangan tingkah laku yang membebaskan manusia dari kungkungan.

Tumbuhnya demokratisasi dalam pendidikan mendukung multikultarisme dalam pendidikan. Multikultarisme melihat sumber kekuasaan bukan dari segi yang monolitik tetapi dari segi yang beragam.

d) Integrasi Sosial

Ada anggapan bahwa integritas sosial hanya dapat diciptakan melalui kekuasaan pemerintah. Integritas sosial ternyata tidak dapat diciptakan dengan pemaksaan kekuasaan dari atas.

Latihan

Untuk mengetahui dan memantapkan pemahaman Anda tentang materi-meteri pada Modul 1 Kegiatan Belajar 2, silahkan kerjakan latihan berikut ini:

1. Diskusikan dengan teman-teman Anda, bagaimana pendapat Anda tentang Sistem Pendidikan Nasional ?
2. Apakah Sistem Pendidikan Nasional kita sudah dapat mengakomodasi setiap komponen yang memungkinkan Pendidikan menjadi lebih baik? Berilah alasan Anda
3. Apakah desentralisasi dalam penyelenggaraan pendidikan sudah cocok untuk Sistem Pendidikan yang diselenggarakan? Berilah penjelasan.

Petunjuk Jawaban

Agar diskusi Anda menjadi lebih terarah, bacalah terlebih dahulu rambu-rambu pengerjaan latihan berikut ini:

1. Kerjakan latihan dengan teman diskusi yang terdiri dari 3- 4 orang dalam setiap kelompok.
2. Sebelum berdiskusi, buatlah ringkasan materi terlebih dahulu. Berilah setiap anggota kelompok terhadap satu topik.
3. Hasil dari diskusi sebaiknya dicatat oleh setiap anggota kelompok.

Setelah menyelesaikan latihan, bacalah rangkuman berikut agar pemahaman Anda semakin bagus.

Rangkuman

Manajemen merupakan kemampuan dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan suatu kegiatan baik secara perorangan ataupun bersama orang lain atau melalui orang lain dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara produktif, efektif dan efisien.

Manajemen pendidikan adalah suatu penataan bidang garapan pendidikan yang dilakukan melalui aktivitas perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pembinaan, pengkoordinasian, pengkomunikasian, pemotivasian, penganggaran, pengendalian, pengawasan, penilaian dan pelaporan secara sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan secara berkualitas.

Tujuan manajemen adalah mencapai kinerja organisasi secara produktif, efektif, efisien dan berkualitas.

Prinsip-prinsip manajemen merupakan nilai yang tidak dapat diabaikan dalam praktek manajemen, bahwa praktek manajemen harus didasari prinsip beroerientasi pada tujuan dengan memikirkan kemampuan sumber daya yang dimiliki, senantiasa memperhatikan aspek psikologis manusia dan nilai-nilai yang berkembang di masyarakat.

Fungsi manajemen adalah membuat kerja organisasi berjalan lancar dengan fokus pada penerapan kemampuan manajer dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengimplementasikan rencana, mengawasi, mengevaluasi dan melaporkan kinerja organisasi.

Proses manajemen merupakan langkah sistematis yang dilakukan dalam menata, mengelola, mengatur dan mengembangkan organisasi melalui aktivitas merencanakan (*planning)*, mengorganisasikan (*organizing)*, memimpin *(leading)*, mengkoordinasikan *(coordinating)*, memantau, mengendalikan dan mengevaluasi (*controlling and evaluating),* dan melaporkan kinerja (*reporting)*.

Sistem pendidikan nasional adalah keseluruhan komponen pendidikan yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

Tes Formatif 2

Untuk menguji tingkat pemahaman Anda terhadap materi-materi dalam Modul 1 Kegiatan Belajar 2 ini, kerjakan tes formatif berikut.

Bacalah setiap pernyataan/pertanyaan dibawah ini, kemudian berilah tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang paling tepat dari beberapa alternatif jawaban yang tersedia.

1. Proses yaitu dengan menentukan langkah yang sistematis dan terpadu sebagai aktivitas manajemen
   A. Manajemen sebagai proses
   B. Manajemen sebagai seni
   C. Manajemen sebagai hasil
   D. Manajemen sebagai produk

2. Manajemen merupakan suatu proses bagaimana pencapaian sasaran organisasi melalui kepemimpinan, adalah pendapat dari
   A. Straus
   B. Hersey & Blanchard
   C. Kamus Manajemen
   D. Millet

3. *Management is the art and science of organizing and directing human effort applied to control the forces utilize the materials of nature for the benefit of man,* pernyataan di atas melihat manajemen sebagai*:*
   A. Proses
   B. Hasil
   C. Seni
   D. Pekerjaan

4. Proses manajemen dalam pelaksanaan tugas pendidikan dengan mendayagunakan segala sumber secara efisien untuk mencapai tujuan secara efektif, merupakan pengertian dari:
   A. Manajemen pendidikan
   B. Manajemen pembelajaran
   C. Manajemen sumber daya manusia
   D. Manajemen fasilitas
5. Tujuan manajemen sistem pendidikan nasional harus menyentuh unsur-unsur sebagai berikut, kecuali
   A. Efektivitas dan efisiensi
   B. Produktivitas,

C. Kualitas
D. Identitas

6. Efektivitas Pendidikan dapat dilihat dari komponen sebagai berikut:
   A. Masukan yang merata
   B. Pelayanan bermutu
   C. Pembiayaan yang murah
   D. Pengembangan fasilitas

7. Ketetapan menggunakan metode atau cara kerja, cara dan alat yang tersedia sehingga volume dan beban kerja dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang tersedia dan mendapat respons positif dan bahkan pujian dari orang lain atas hasil kerjanya, merupakan pengertian dari:
   A. Efektivitas
   B. Produktivitas
   C. Kualitas
   D. Identitas

8. Pendidikan dapat dikatakan efisien bila
   A. Perbandingan antara input/sumber daya dengan output
   B. Perbandingan antara input dengan proses
   C. Perbandingan antara proses dengan output
   D. Perbandingan antara output dengan proses

9. Undang-Undang yang terbaru yang menyatakan bahwa pendidikan adalah bagian dari desentralisasi pemerintahan adalah:
   A. UU Nomor 20 Tahun 2003
   B. UU Nomor 22 Tahun 1999
   C. UU Nomor 23 Tahun 2004
   D. UU Nomor 32 Tahun 2004

10. Makna desentralisasi pendidikan adalah sebagai berikut:
   A. Kewenangan pemerintah pusat dalam menyelenggarakan pendidikan yang mengacu pada sistem pendidikan nasional
   B. Kewenangan pemerintah dalam mengatur sistem pendidikan nasional
   C. Kewenangan dan kekuasaan kepada pemerintah daerah untuk menyelenggarakan pendidikan dengan mengacu kepada sistem pendidikan nasional
   D. Kewenangan dan kekuasan kepada pemerintah untuk menyelenggarakan pendidikan dengan mengacu kepada sistem pendidikan nasional

Setelah Anda selesai mengerjakan tes, cocokkan jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang ada di bagian akhir unit ini. Hitunglah jawaban Anda yang benar, kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat pemahaman Anda.

Rumus

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{10} \times 100\%$$

Arti tinggkat penguasaan Anda:

90% - 100% = baik sekali
80% - 89% = baik
70% - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila Anda mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat melanjutkan dengan Modul 2. Tetapi bila kurang dari 80% jangan kecewa, ulangilah membaca Modul 1, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

MODUL -2

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

PETA KONSEP MODUL II



KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Pendahuluan

Saudara peserta mata kuliah Pengelolaan Pendidikan, pada modul yang kedua ini kita akan mempelajari Kepemimpinan Pendidikan. Kenapa kepemimpinan pendidikan harus dipelajari, hal ini sekaitan dengan proses pendidikan dapat berlangsung dengan baik dan hasil-hasil didik dapat diperoleh seperti apa yang diharapkan ketika dimulai dengan kepemimpinan yang baik, yang amanah, jujur, dipercaya masyarakat belajar, dan memiliki keterampilan serta kemampuan dalam memimpin. Oleh karena itu setelah mempelajari Modul ini Anda diharapkan memiliki pemahaman yang komprehensif tentang kepemimpinan dalam pendidikan baik secara teoritik maupun empirik.

Untuk mempelajari modul ini, Anda dapat menggunakan referensi yang lain sebagai penunjang, juga modul tentang kepemimpinan dan kewirausahaan. Baca dengan seksama setiap materi pokok dalam modul ini, jangan dulu melanjutkan membaca materi berikutnya apabila materi awal belum dikuasai dan dipahami dengan baik. Apabila telah dikuasai silahkan kerjakan latihan dan jawab tes-formatif yang ada.

Untuk lebih jelasnya perhatikan poin-poin di bawah ini, untuk memproleh pemahaman yang tuntas tentang materi yang ada dalam Modul 2 ini.

1. **Bacalah dengan Basmallah**
   Bacalah tujuan yang ingin dicapai dari modul ini, dengan demikian Anda akan mengetahui arah yang harus dituju. Apa yang diharapkan dari Anda. Kemudian meneruskan membaca uraian materinya.

2. **Berilah tanda**
   Supaya mudah untuk membuka kembali dan mengingatkan apa yang sudah dibaca berikan tanda dengan menggunakan stabilo atau menggaris bawahi setiap kata, kalimat, atau alenia yang Anda anggap penting. Hal ini sangat perlu karena dapat meningkatkan cara Anda belajar dan untuk menempuh tes atau Ujian.

3. **Catat dan ringkaslah**
   Anda memiliki buku catatan kecil? Catatlah hal yang penting dan buatlah ringkasan pada buku catatan kecil tersebut, dan bawalah selalu catatan tersebut, dan jika Anda bertemu teman diskusikan catatan dan ringkasan Anda dengan teman sejawat atau dengan Dosen.

4. **Pahamilah**
   Pahami dengan benar setiap konsep-konsep yang Anda pelajari, dengan cara membaca berulang-ulang catatan dan ringkasan yang telah dibuat.

5. **Hafalkan**
   Apabila perlu, bagian-bagian tertentu harus Anda hafalkan di luar kepala.

6. **Diskusilah dengan teman**
   Diskusikan materi/masalah-masalah yang Anda anggap sulit dengan teman. Apabila belum terpecahkan, catat masalah tersebut dan ungkapkan pada dosen.

Pengertian Kepemimpinan Pendidikan

A. Pengertian Kepemimpinan

«كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ
وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ»

Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Imam adalah pemimpin dan bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya. Seorang laki-laki adalah pemimpin dalam keluarganya dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang perempuan adalah pemimpin di rumah suaminya dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Pembantu adalah pemimpin terkait harta majikannya dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. (HR Bukhari).

Kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang pemimpin memiliki gaya-gaya tersendiri. Gaya *(style*) adalah suatu cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya.

Kepemimpinan *(leadership)* adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin *(leader)* tentang bagaimana menjalankan kepemimpinannya *(to lead*) sehingga bawahan dapat bergerak sesuai dengan yang diinginkan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Bergeraknya orang-orang harus mengikuti jalur tujuan organisasi yang hendak dicapai dan bukan merupakan kamuplase (kepura-puraan/keinginan pemimpin) dari kepemimpinannya itu sendiri, karena bagaimanapun pemimpin itu

adalah bagian dari anggota organisasi itu sendiri. Adapun pergerakan dalam pencapaian tujuan adalah legitimasi dari sebuah kekuasan yang dimiliki oleh pemimpin, karena bagaimanapun bukan hanya sebuah simbol atau kedudukan semata.

The Leader adalah seorang yang dipandang memiliki kelebihan dari yang lainnya untuk jangka panjang maupun jangka pendek dengan kewenangan dan kekuasan dalam situasi tertentu. *Leading* adalah kegiatan dimana individu-individu atau kelompok dipandang oleh satu atau lainnya untuk mengarahkan dalam pencapaian tujuan, walaupun tujuan itu merupakan tujuan individu. Dalam konteks memimpin ini banyak diantaranya anggota dari luar organisasi menjadi orang yang mengarahkan kegiatan orang yang ada dalam organisasi (bias). *Leadership* adalah proses yang mengarahkan kemampuan dalam pencapaian tujuan dengan memanfaatkan orang-orang atau kelompok dalam kondisi tertentu.

Pemimpin dengan kekuasaan yang luas dan terbatas akan memiliki bobot yang sama berat dari sisi pertanggungjawaban secara batiniah. Adapun perbedaannya akan terlihat dari besarnya tanggungjawab berdasarkan area tanggungjawab atas pekerjaan-pekerjaan yang harus dijalankan. *Manager* memimpin sebagai *boss* dari urutan pekerjaaan, *hair* dari pekerjaan, *head* dari tim proyek. *Leadership* kunci dalam mengatur orang dalam mencapai tujuan. Komponen-komponen yang menjadi pegangan seorang pemimpin dalam penggerakan anggota-anggota adalah sebagai berikut :

1. *Drive*/dorongan, akan menghasilkan inisiatif, dan menimbulkan energi yang tinggi dan hasrat untuk berprestasi;
2. *Motivation*/motivasi, memiliki kekuatan dan hasrat untuk memimpin dan mendorong pelibatan anggota dalam mewujudkan visi;
3. *Integrity*/integritas/keutuhan/kejujuran, menimbulkan kepercayaan yang penuh dalam bekerjasama dengan yang lain, dan konsistensi dalam perkataan dan perbuatan;
4. *Self Confidence*/percaya diri, memperlihatkan nilai kepercayaan dalam melakukan transaksi dengan orang lain;
5. *Knowledge*/pengetahuan, pemahaman yang penuh tentang organisasi.

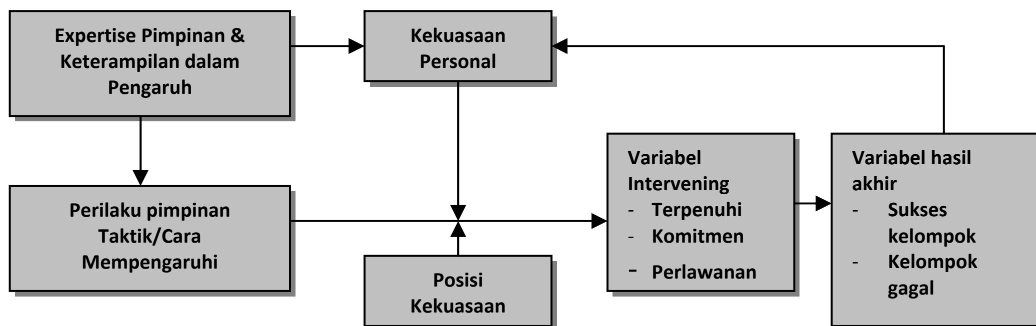
Pimpinan adalah penggerak sebuah atau beberapa buah kelompok. Untuk dapat mengerakkan kelompok, ada kesepakatan-kesepakatan yang harus dijalin dalam dan dengan kelompok, hal-hal yang harus diperhatikan:

1. Memperhatikan secara jelas dan logis posisi kita, akan membantu orang dalam memahami cara pandang kita;
2. Mendengarkan setiap reaksi orang lain, dan jangan berpura-pura tidak tahu;
3. Libatkan semua dalam diskusi, dan temukan alternatif-alternatif tentang cara pandang kita;
4. Jangan berubah pikiran hanya untuk meredam konflik, tapi temukan yang terbaik,

dan dalam posisi yang logis;
5. Usahakan jangan dulu melakukan pemungutan suara, melempar koin, atau menyerah, untuk memecahkan perbedaan, cobalah dengan argumen-argumen yang benar;
6. Jangan terlalu terpaku dengan pemilihan situasi *win-lose*.

Kekuasaan pimpinan dalam konteks *personal power* itu tidak akan berarti untuk dapat menjelaskan bahwa kepemimpinan yang dijalankan efektif dalam mempengaruhi orang lain. *Personal behavior* pimpinan dan keterampilan yang dijalankan efektif dalam mempengaruhi harus terangkum didalamnya bila kita menginginkan kelanjutan bagaimana pimpinan mempengaruhi orang lain. Kekuasaan personal dari pimpinan sangat bergantung kepada kemampuan /keterampilan dari pimpinan. Perilaku pimpinan dalam pengaruh, mengarahkan pada cara yang digunakan dalam pengaruh.

Coba perhatikan gambar di bawah ini!



Gambar 3 Model Pengaruh dalam Kekuasaan dan Kepemimpinan
(Diadopsi dari Gery Yukl : 1989)

Adapun untuk meningkatkan efektivitas dalam kepemimpinannya, pemimpin dapat menggunakan taktik/cara dalam pengaruh :

1) *Rational Persuasion* (bujukan secara rasional), menggunakan argumen-argumen yang logis dan data-data faktual untuk membujuk orang-orang, dimana permintaan-permintaan yang diajukan dapat berjalan dan menghasilkan keluaran-keluaran yang diharapkan;
2) *Exchange Tactics* (taktik pertukaran), permintaan/proposal yang diajukan berupa janji yang secara eksplisit atau implisit menyediakan hadiah pada orang-orang yang menjadi target.
3) *Legitimate Request* (permintaan yang legitimate), basis dari permintaan dengan menggunakan fasilitas kewenangan atau aturan-aturan, dan disesuaikan dengan peraturan-peraturan organisasi, kebijakan, dan kegiatan-kegiatan yang dijalankan.
4) *Pressure Tactics* (taktik tekanan), melalui perlakuan yang secara eksplisit atau implisit

memuat ketentuan bahwa kesalahan yang terjadi memiliki konsekuensi-konsekuensi tertentu.

5) *Personal Eppeals* (daya tarik personal), menggunakan sisi hati orang lain dan perkawanan secara personal berbagai basis dari permintaan-permintaan.

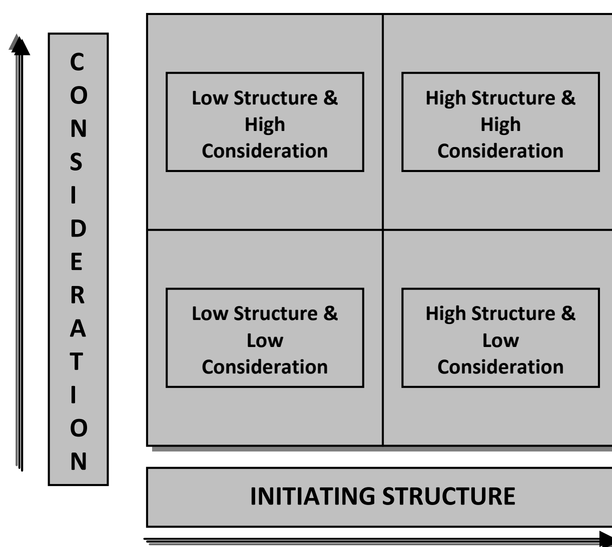
Saudara mahasiswa, coba perhatikan Al Quran QS. 2 : 247 apa sebenarnya kekuasaan dalam kepemimpinan manusia, semuanaya tidak abadi dan tidak untuk di banggakan secara berlebihan:

"*Dan Nabi mereka berkata kepada mereka, "Sesungguhnya Alloh telah membangkitkan untuk kamu Thalut sebagai **malik**" Mereka menjawab, "Bagaimana ia mempunyai **mulku** atas kami, padahal kami lah yang berhak memegang **mulki** darinya, karena ia tidak memiliki kekayaan"*

B. Perilaku Kepemimpinan Pendidikan

Dalam pendekatan keperilakuan *(traits/behavioral approach)* mencoba mengidentifikasi perilaku yang khas dari pemimpin dalam kegiatannya untuk mempengaruhi anggota-anggota kelompok atau pengikutnya. Perilaku pemimpin ini dapat berorientasi pada tugas keorganisasian ataupun pada hubungan dengan anggota kelompoknya.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh *Ohio State University,* dibedakan adanya dua macam perilaku kepemimpinan yaitu ; *Initiating Structure and Consideration*. Dua pola orientasi kepemimpinan tersebut digambarkan dalam bentuk kuadran kombinasi antara *initiating structure* dan *consideration* , Anda perhatikan gambar berikut ini;



Gambar 4 The OHIO State Leadership Quadrants (Agus Darma : 1992)

Perilaku kepemimpinan struktur tugas mengandung ciri-ciri sebagai berikut:

- Mengutamakan tercapainya tujuan;
- Mementingkan produksi yang tinggi;
- Lebih banyak melakukan pengarahan;
- Melakukan pengawasan secara ketat;
- Penilaian terhadap pejabat yang semata-mata berdasarkan hasil tugas.

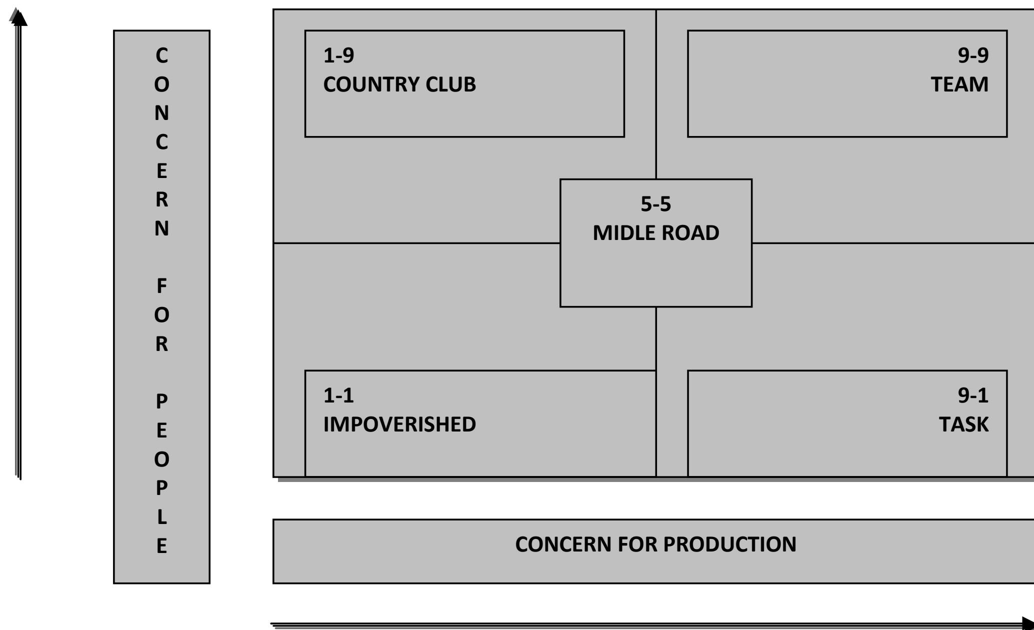
Perilaku kepemimpinan konsidarasi mengandung ciri-ciri sebagai berikut :

- Memperhatikan kebutuhan bawahan;
- Berusaha menciptakan suasana saling percaya;
- Simpati terhadap bawahan;
- Memiliki sifat bersahabat;
- Lebih mengutamakan pengarahan diri, mendisiplin diri, mengontol diri.

Dalam perilaku inisiasi struktur terdapat perilaku yang menunjukkan dengan tegas pola-pola hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin, menjelaskan bagaimana pola-pola organisasi yang ada, saluran-saluran komunikasi, dan cara-cara dalam menjalankan semua pekerjaan yang ada dalam organisasi. Sedangkan pola-pola perilaku dalam konsiderasi mengacu pada perilaku yang menunjukkan hubungan bersahabat, saling memegang kepercayaan, kehangatan, perhatian, dan respek dalam hubungan antara pemimpin dengan orang-orang yang dipimpinnya.

Hasil penelitaian dari *Ohio State University* ini didukung oleh hasil dari *Survey Research Center Michigan University*, dengan dua macam perilaku kepemimpinan yaitu *Job Centered (Production Orientation*) dan *Employee Centered (Employee Orientation*) yang memiliki pengertian yang sama dengan yang dikeluarkan oleh Ohio State University.

Teori yang lain memberikan gambaran tentang model orientasi kepemimpinan dalam bentuk perilaku yang diperlihatkan, yaitu teori *Managerial Grid* dari *Robert K. Blake and James S. Mouton.* Dalam teori ini dikenal lima gaya kepemimpinan yang mendasarkan kepada dua model orientasi kepemimpinan yaitu : *Concern for Production and Concern for People*, Penekanan pada produksi dan tugas dan penekanan pada hubungan antar individu. Teori tersebut digambarkan dalam bentuk seperti terlihat pada gambar berikut:

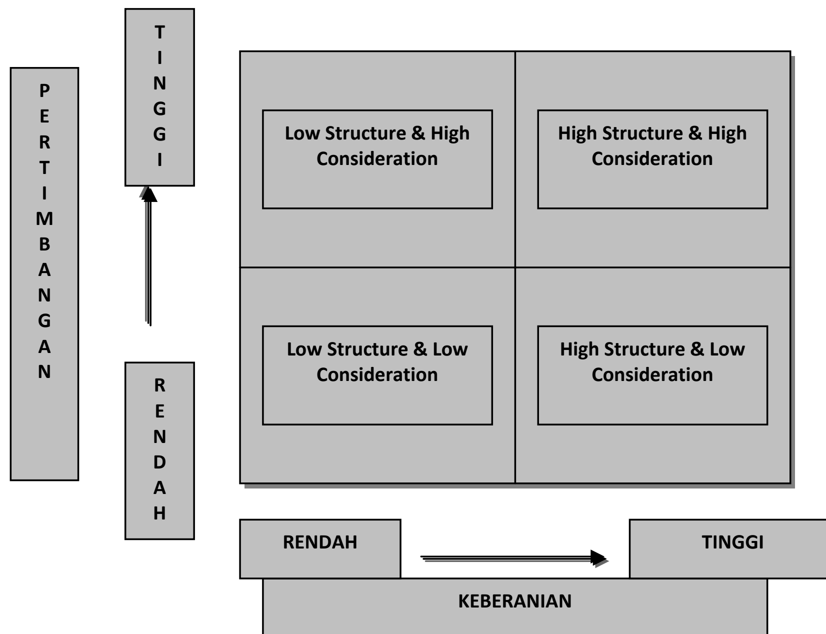


Gambar 5 The Managerial Grid Leadership Style (Agus Darma : 1992)

Dari kombinasi di atas terdapat lima gaya kepemimpinan yang beranjak dari dua model orientasi kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

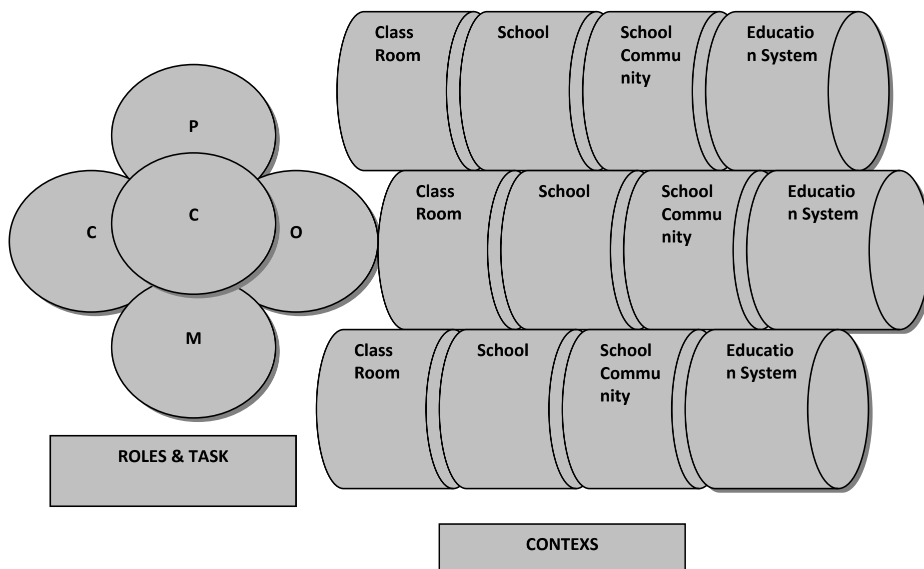
1. *Impoverished*, pemimpin menggunakan usaha yang paling sedikit untuk menyelesaikan tugas tertentu dalam hal ini dianggap cukup mempertahankan organisasi.
2. *Country Club*, Kepemimpinan yang mendasarkan kepada hubungan informal antara individu, keramahtamahan dan kegembiraan. Tekanan terletak pada hubungan kemanusiaan.
3. *Task,* Pemimpin memiliki pandangan bahwa efesiensi kerja sebagai faktor utama untuk keberhasilan organisasi.
4. *Middle Road*, adanya keseimbangan yang maksimal antara tugas dan hubungan antar individu.
5. *Team,* keberhasilan suatu organisasi bergantung kepada kelompok-kelompok dalam organisasi (kepemimpinan kelompok).

Kepemimpinan harus mengarah kepada proses yang sinergi dalam upaya menemukan solusi dalam konflik dengan memposisikan pada *win-win solution*. Menang-menang bukanlah teknik kepribadian, melainkan paradigma total interaksi manusia yang berasal dari karakter integritas, kematangan dan mentalitas tinggi. Menang-menang tumbuh dari hubungan dengan kepercayaan tinggi, dan diwujudkan dalam kesepakatan yang secara efektif menjelaskan dan memanajemeni harapan dan juga pencapaian. Untuk lebih jelasnya seperti gambar berikut :



Gambar 6 Prinsip Menang-Menang (Triguna Priyadarma : 2001)

Peranan pemimpin dalam manajemen sekolah tidak terbatas pada hal tersebut di atas, dalam bidang personalia saja. Akan tetapi berkaitan dengan kegiatan-kegiatan manajer sekolah peranan lainnya berada dalam tatanan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, motivasi, dan komunikasi pada level sistem pendidikan nasional, seperti gambar berikut ini:



Gambar .7. Management Process (C. Turney & Friend : 1992)

Untuk tujuan pemahaman dan peningkatan profesional pemimpin dalam pekerjaan perlu dipahami dan dikuasai keterampilan dalam: (1) melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan, (2) mendelegasikan kewenangan, (3) membuka jalur-jalur komunikasi, (4) pengembangan Sumber Daya Manusia (perhatian pada pola hubungan antar manusia), (5) konsentrasi pada mutu.

Sebagai manager sekolah setelah keterampilan-keterampilan itu dikuasai, hal ini perlu diaplikasikan dalam kegiatan-kegiatan: (1) menetapkan visi dan formulasi misi dari sekolah, (2) menetapkan kebijakan dan tujuan yang hendak dicapai, (3) melakukan kegiatan penyusunan program, (4) memperkirakan dan mengalokasikan sumber daya, (5) memodifikasi kebijakan dan perencanaan.

Kepala sekolah akan berhasil dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya bila keterampilan-keterampilan itu harus melekat dalam hal-hal berikut ini;

1) Keterampilan dalam Kepemimpinan;
2) Keterampilan dalam Hubungan Antara Manusia;
3) Keterampilan dalam Kegiatan Kelompok;
4) Keterampilan dalam Administrasi Personil;
5) Keterampilan dalam Penilaian dan Pengawasan (Evaluasi).

Dalam kerangka pengembangan mutu sekolah yang pengelolaannya berbasis TQM (*Total Quality Management*), sangat jelas bahwa tipe kepemimpinan yang memiliki visi kedepan dengan memberdayakan orang lain, berpenampilan unggul dan memiliki strategi yang tinggi dalam memenuhi kegiatan kastemernya. Oleh karena itu kepemimpinan yang bermutu tidak hanya berketerampilan yang tinggi saja akan tetapi juga harus memiliki kriteria lainnya seperti visi, strategi dalam berupaya untuk memenuhi keinginan pelanggannya dengan baik. Hal ini sejalan dengan pemikiran dari *Eva Balazs* (1999):

"Leadership in the TQM context is visionary in that is embraces empowerment, performance and strategy, means;

- *Have a vision of total quality management for his or her institution.*
- *Have a clear commitment to the quality improvement process.*
- *Communicate the quality message.*
- *Ensure that customer needs are the centre of the institution's policies and practice.*
- *Ensure that there are adequate channels for the voice of customers.*
- *Lead staff development.*
- *Be careful not a blame others when problem arise – most problems are the result of policies of the institution and the failing of the staff.*
- *Lead innovation within the institution.*
- *Ensure than organizational structures clearly define responsibilities and provide the maximum delegation compatible whit accountability.*

Tergambarkan dengan jelas bahwa kepemimpinan dalam konteks TQM harus memiliki kekuatan-kekuatan dalam visi yang beranjak dari TQM untuk organisasi yang dipimpinnya, memiliki komitmen yang jelas dalam proses pengembangan mutu organisasi, membangun pola-pola komunikasi yang beragam dalam mengkomunikasikan setiap pesan-pesan dalam peningkatan mutu kelembagaan, kebijakan dan langkah-langkah kegiatan dalam organisasi tidak terlepas dari kebutuhan-kebutuhan para kastemer (pelanggan) organisasi baik pada tatanan internal maupun eksternal, menyediakan saluran bagi kastemer dalam memperkuat kualitas yang diraih, memimpin dalam pengembangan staf, tidak menyalahkan orang lain dalam menyikapi permasalahan, memiliki sikap dalam menyikapi permasalahan karena biasanya permasalahan itu mungkin berasal dari kebijakan yang dibuat, memimpin inovasi dalam organisasi, mendelegasikan kewenangan dengan sejumlah tanggungjawab kepada bawahan.

C. Keterampilan-Keterampilan dalam Kepemimpinan

1) Keterampilan dalam memimpin

Pemimpin harus menguasai cara-cara kepemimpinan, memiliki keterampilan memimpin supaya dapat bertindak sebagai seorang pemimpin yang baik. Untuk hal itu antara lain ia harus menguasai bagaimana caranya : menyusun rencana bersama, mengajak anggota berpartisipasi, memberi bantuan kepada anggota kelompok, memupuk "*morale*" kelompok, bersama-sama membuat keputusan, menghindarkan "*working on the group*" dan "*working for the group*" dan mengembangkan "*working within the group*", membagi dan menyerahkan tanggungjawab, dan sebagainya. Untuk memperoleh keterampilan di atas perlu pengalaman, dan karena itu pemimpin harus benar-benar banyak bergaul, bekerjasama, dan berkomunikasi dengan orang yang dipimpinnya. Yang penting jangan hanya tahu, tetapi harus dapat melaksanakan.

Dalam kepemimpinan Islam kerjasama dengan tanpa melihat perbedaan yang melekat dalam setiap individu apalagi dibedakan secara fisik adalah sebuah keharusan, pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat menjalin kerjasama dengan anggotanya, pemimpin yang mampu memperlihatkan sisi individual yang baik dalam kepemimpinannya, pemimpin yang dapat menjadi pengayom kepada semua anggotanya, pemimpin yang dapat menempatkan tugas dan tanggungjawab kepemimpinannya dia atas segala-galanya, pemimpin yang siap mempertanggungjawabkan kepemimpinannya di dunia dan di akhirat, dan bahwa kesalahan bawahan adalah tanggungjawabnya.

2) Keterampilan dalam hubungan insani

Hubungan insani adalah hubungan antar manusia. Ada dua macam hubungan yang biasa kita hadapi dalam kehidupan sehari-hari: (1) hubungan fungsional atau hubungan formal, yaitu hubungan karena tugas resmi atau pekerjaan resmi; dan (2) hubungan pribadi atau hubungan informal atau hubungan personel, ialah hubungan yang tidak

didasarkan atas tugas resmi atau pekerjaan, tetapi lebih bersifat kekeluargaan.

Seorang pemimpin harus terampil dalam melaksanakan hubungan-hubungan tersebut di atas, jangan sampai mencampur adukan antara hubungan fungsional dan hubungan personal. Yang menjadi inti dalam hubungan ini, apakah itu hubungan fungsional atau hubungan personal, adalah saling menghargai. Bawahan menghargai atasan dan sebaliknya atasanpun harus menghargai bawahan.

Hubungan antar manusia yang baik dibangun dan diawali oleh pola-pola hubungan yang manusiawi oleh pimpinannya, hanya karena jabatan yang menempatkan seseorang itu berada puncak organisasi hal ini bukan kemudian menempatkan perilakunya menjadi yang teratas karena ego dan perasaan yang buruk, akan tetapi harus semakin memperlihatkan kualitas dalam membangun hubungan dengan segala kerendahan hati, kesopanan dalam tatakrama, ”kelungguhan” dalam kepribadian, keanggunan dalam berkomunikasi, keserasian dalam berperilaku, dengan menempatkan norma dan nilai agama sebagai pegangan utama.

Manusia diciptakan sama oleh yang maha kuasa, manusia di berikan akal dan budi, pemimpin adalah bagian dari kesempatan yang sama tersebut. Bila seorang pemimpin menghindarkan kesamaan-kesamaan tersebut dimata Yang Maha Kuasa sebenarnya dia telah menodai kepemimpinanya itu sendiri. Pencitraan yang baik seorang pemimpin dimata Yang Maha Kuasa adalah dimulai dengan mencitrakan diri yang baik dimata anggotanya dengan perilaku, sikap dan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Proses pencitraan yang baik ini harus dipahami oleh pemimpin dengan dimulai membina hubungan yang baik diantara anggotanya, sejalan dengan filosofi pendidikan bahwa peserta didik adalah manusia yang butuh bantuan untuk mengarungi kehidupannya, maka untuk memahami apa kebutuhan untuk itu harus dibina melalui pola-pola hubungan insani yang cerdas, baik, jujur, dan agamis.

3) Keterampilan dalam proses kelompok

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya bukan hanya karena keberhasilan seorang diri pemimpinnya, akan tetapi merupakan upaya kolektif yang dilakukan oleh semua anggota organisasi. Anggota dalam organisasi sangat beragam, dari sikap, perilaku, kemampuan, keterampilan serta tugas-tugas dalam pekerjaannya.

Setiap anggota kelompok mempunyai perbedaan, ada yang lebih ada yang kurang, tetapi dalam kelompok mereka harus dapat bekerja sama. Maksud utama dari proses kelompok ialah bagaimana meningkatkan partisipasi anggota-anggota kelompok setinggi-tingginya sehingga potensi yang dimiliki para anggota kelompok itu dapat diefektifkan secara maksimal. Inti dari proses kelompok adalah hubungan insani dan tanggungjawab bersama. Pemimpin harus jadi penengah, pendamai, moderator dan bukan menjadi hakim.

Pemimpin harus menjadi penengah, pemimpin harus menunjukan kemampuannya

dalam tugas tanggungjawab, ketika anggota organisasi mengalami kemandekan dalam pencapaian tujuan karena ada ketidaksesuaian yang dirasakan oleh bawahannya baik dalam kelompok kerja, atau lintas kelompok. Tugas pemimpin adalah memberikan jalan keluar dengan sikap yang netral baik untuk kelompok kerja yang bersangkutan maupun secara indiviual. Tidak jarang ada anggota yang kurang produktif karena ada dua kepentingan yang bertubrukan, kepentingan organisasi dan kepentingan individu misalnya, penyelesaian sekaitan dengan produktifitas pekerjaan dan tuntutan keberlangsungan pekerjaan atas anggota lainnya menjadi tugas pemimpin untuk menyelesaikannya. Pemimpin memberikan jalan keluar yang menyenangkan dan aman bagi individu tersebut sebagai anggota organisasi sehingga tidak merasa terancam dengan pekerjaannya, dan terselamatkan atas masalah individualnnya.

4) Keterampilan dalam administrasi personil.

Administrasi personil mencakup segala usaha untuk menggunakan keahlian dan kesanggupan yang dimiliki oleh petugas-petugas secara efektif dan efisien. Kegiatan dalam administrasi personil ialah : seleksi, pengangkatan, penempatan, penugasan, orientasi, pengawasan, bimbingan dan pengembangan serta kesejahteraan. Menemukan yang paling penting dari kegiatan di atas ialah kegiatan seleksi dalam memilih orang yang paling sesuai dengan tugas dan pekerjaannya yang berpedoman pada "*the right man in the right place*".

Menemukan orang yang tepat untuk posisi yang tepat pula adalah bukan perkara gampang, karena ukurannya bukan hanya masalah suka dan tidak suka pemimpin. Memilih orang yang cocok bukan hanya karena perasaaan atau kedekatan saja, akan tetapi harus mengandung unsur-unsur profesionalitas juga yang melekat pada orang yang dibutuhkan. Oleh karena itu selain perasaan, juga profesionalitas pemimpin dibutuhkan untuk memperoleh orang yang tepat tersebut.

Hal lain yang dibutuhkan sekaitan dengan pemilihan orang yang akan mendampingi dalam kepemimpinanya, perlu diperhatikan bahwa orang memiliki kebutuhan untuk berkembang, oleh karena itu pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu membina dan mengembangkan anggotanya. Pembinaan dan pengembangan yang dilakukan didasarkan atas kepentingan organisasi bukan hanya sekedar kepentingan individu seperti guna mengamankan otoritori kepemimpinnya dari gusuran orang lain. Oleh karena itu sampaikanlah walaupun hanya satu ayat, apabila memang berguna dan bermanfaat bagi keseluruhan anggota organisasinya, tidak kikir dengan ilmu pengetahuan yang dimilikinya.

5) Keterampilan dalam menilai

Sebelum menilai orang lain, orang yang baik adalah orang yang tahu dimana posisi dia berada dalam pencapaian atas tugas dan tanggungjawabnya. Introspeksi diri atas perilaku

dan tugas-tugas yang dilakukannya dengan baik dan jujur adalah modal untuk dapat menilai orang lain, jujur atas diri sendiri adalah modal untuk jujur dalam memberikan penilaian pada orang lain.

Penilaian atau evaluasi ialah suatu usaha untuk mengetahui sampai di mana suatu kegiatan sudah dapat dilaksanakan atau sampai di mana suatu tujuan sudah dicapai, yang dinilai biasanya ialah : hasil kerja, cara kerja dan orang yang mengerjakannya. Untuk dapat melakukan hal tersebut, maka seorang pemimpin harus tahu dan paham dengan teknik dan prosedur evaluasi yang benar. Adapun teknik dan prosedur evaluasi ialah : menentukan tujuan penilaian, menetapkan norma/ukuran yang akan dinilai, mengumpulkan data-data yang dapat diolah menurut kriteria yang ditentukan, pengolahan data, dan menyimpulkan hasil penilaian.

Melalui evaluasi, guru dapat dibantu dalam menilai pekerjaannya sendiri, mengetahui kekurangan dan kelebihannya. Selain guru, personil lainnyapun perlu dievaluasi seperti petugas (karyawan) tata usaha, petugas BK, dan sebagainya, untuk mengetahui kemajuan/ kekurangan yang dicapainya.

Pemimpin yang baik adalah yang berketarampilan akan tetapi keutamaan keterampilan seseorang adalah kesabaran, coba Anda renungkan ayat berikut:

Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami. (As-Sajdah:24)

Latihan

Setiap orang adalah pemimpin dan harus mampu mempertanggungjawabkan kepemimpinannya dihadapan Yang Maha Kuasa, akan tetapi sering ketika harus mempertahankan dihadapan manusia pun banyak orang yang tidak mampu mempertanggungjawabkannya.

Bagaimana dengan pendidikan, sanggupkah pendidikan yang kita selenggarakan sekarang menghasilkan manusia-manusia yang mampu mempertanggungjawakan kepemimpinannya baik di dunia maupun di akhirat? Lalu pendidikan seperti apa yang harus diselenggarakan sehingga mampu menghasilkan orang-orang seperti itu. Permasalahannya adalah apakah pemimpin pendidikan sekarang ini dapat memberikan jaminan terhadap proses pendidikan yang mampu menghasilkan manusia yang seperti yang diharapkan, mungkin tidak sempurna. Coba saudara diskusikan dan jawab dengan mengikuti langkah-langkah pada petunjuk jawaban di bawah.

Petunjuk Jawaban

Agar diskusi Anda menjadi lebih terarah, bacalah terlebih dahulu rambu-rambu pengerjaan latihan kasus berikut ini:

1. Lakukan analisis kasus melalui diskusi kelompok.
2. Pengungkapan kasus tersebut akan mencakup: (a) analisis fakta – pelaku, substansi masalah, (b) formulasi masalah, (c) analisis sebab akibat, (d) formulasi alternatif pemecahan masalah, (e) evaluasi alternatif pemecahan masalah, dan (f) pemilihan alternatif terbaik.

Setelah menyelesaikan latihan, bacalah rangkuman berikut agar pemahaman Anda semakin bagus.

Rangkuman

Kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang pemimpin memiliki gaya-gaya tersendiri. Gaya *(style*) adalah suatu cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya

Untuk tujuan pemahaman dan peningkatan profesional pemimpin dalam pekerjaan perlu dipahami dan dikuasai keterampilan dalam: (1) melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan, (2) mendelegasikan kewenangan, (3) membuka jalur-jalur komunikasi, (4) pengembangan Sumber Daya Manusia (perhatian pada pola hubungan antar manusia), (5) konsentrasi pada mutu.

Sebagai manager sekolah setelah keterampilan-keterampilan itu dikuasai, hal ini perlu diaplikasikan dalam kegiatan-kegiatan: (1) menetapkan visi dan formulasi misi dari sekolah, (2) menetapkan kebijakan dan tujuan yang hendak dicapai, (3) melakukan kegiatan penyusunan program, (4) memperkirakan dan mengalokasikan sumber daya, (5) memodifikasi kebijakan dan perencanaan.

Tes Formatif 1

Untuk menguji tingkat pemahaman Anda terhadap materi-materi dalam Modul 2 Kegiatan Belajar 1 ini, kerjakan tes formatif berikut.

Bacalah setiap pernyataan/pertanyaan dibawah ini, kemudian berilah tanda silang(X) pada salah satu jawaban yang paling tepat dari beberapa alternatif jawaban yang tersedia.

1. Cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya dalam teori kepemimpinan disebut dengan…..
   a. Gaya/style kepemimpiman
   b. Perilaku kepemimpinan
   c. Sudut pandang kepemimpinan
   d. Konsepsi kepemimpinan

2. Kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin tentang bagaimana menjalankan kepemimpinannya sehingga bawahan dapat bergerak sesuai dengan yang diinginkan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya, dalam istilah kepemimpinan disebut:
   a. Leader
   b. Leadership
   c. To Lead
   d. Leader for

3. Komponen-komponen yang menjadi pegangan seorang pemimpin dalam penggerakan anggota-anggota adalah sebagai berikut, kecuali :
   a. Motivation,
   b. Integrity
   c. Self Confidence
   d. Dependen off

4. Perilaku kepemimpinan struktur tugas mengandung ciri-ciri sebagai berikut :
   a. Melakukan sesuatu kepada bawahan
   b. Menerima bawahan
   c. Lebih banyak melakukan pengarahan
   d. Lebih banyak melakukan hubungan individu

5. Perilaku kepemimpinan konsiderasi mengandung ciri-ciri sebagai berikut:
   a. Memperhatikan kebutuhan bawahan
   b. Memperhatikan kebutuhan pribadi

c. Memperhatikan kebutuhan keluarga
d. Tidak memberikan perhatian

6. Membagi dan menyerahkan tanggungjawab yang dilakukan pimpinan termasuk kedalam perilaku pimpinan yang.......
   a. Working alone
   b. Working for
   c. Working in
   d. Working within

7. Seleksi oleh pimpinan dalam memilih orang yang paling sesuai dengan tugas dan pekerjaannya yang berpedoman pada:
   a. The right man in the right place
   b. Like and dislike
   c. Make sure who is a member
   d. Where is our enemy

8. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya bukan hanya karena keberhasilan seorang diri pemimpinnya, akan tetapi merupakan upaya kolektif yang dilakukan oleh semua anggota organisasi, hal ini memperlihatkan bahwa pimpimpin memiliki keterampilan....
   a. Hubungan pribadi
   b. Proses kelompok
   c. Pendelegasian kewenangan
   d. Mengevaluasi bawahan

9. Kepemimpinan yang mendasarkan kepada hubungan informal antara individu, keramahtamahan dan kegembiraan. Tekanan terletak pada hubungan kemanusiaan, termasuk ke dalam kepemimpinan....
   a. Integrity
   b. Collectivity
   c. Country Club
   d. Middle Road

10. Perilaku yang menunjukkan hubungan bersahabat, saling memegang kepercayaan, kehangatan, perhatian, dan respek dalam hubungan antara pemimpin dengan orang-orang yang dipimpinnya.
    a. Konsiderasi
    b. Inisiasi struktur
    c. Kolaborasi
    d. Kooperasi

Setelah Anda selesai mengerjakan tes, cocokkan jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif yang ada di bagian akhir unit ini. Hitunglah jawaban Anda yang benar, kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat pemahaman Anda.

Rumus

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{10} \times 100\%$$

Arti tinggkat penguasaan Anda:

90% - 100% = baik sekali
80% - 89% = baik
70% - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila Anda mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan kegiatan belajar 2. Tetapi bila kurang dari 80% jangan kecewa, telaah kembali kegiatan belajar 1, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

Tugas, Fungsi, dan Karakteristik Dasar Kepemimpinan

A. Tugas dan Fungsi Kepemimpinan

1) Tugas Pemimpin

Tugas seorang pemimpin dalam organisasi adalah membawa anggota organisasi untuk bekerja bersama-sama sesuai dengan tanggungjawabnya masing-masing dan membawa organisasi kearah pencapaian tujuan yang diharapkan. Mengawasi, membenarkan, meluruskan, memandu, menterjemahkan, menetralisir, mengorganisasikan dan mentransformasikan kebutuhan dan harapan anggota organisasi adalah tugas pemimpin lainnya. Dalam konteks nilai dan norma sosial tugas pemimpin adalah membuat organisasi sebagai suatu sistem sosial yang menyenangkan bagi anggota organisasinya, organisasi menjadi satu tempat berinteraksi dan aktualisasi diri bagi anggotanya. Dari sisi Agama tugas pemimpin adalah meluruskan, memperbaiki dan menata perilaku setiap anggotanya dalam satu perilaku yang sesuai dengan tuntutan agama baik dalam konteks hubungan antar manusia yang harus terjadi dalam organisasi maupun dalam konteks pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya.

Kekuasaan yang dimiliki adalah satu alat dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, pertanyaannya kekuasaan yang mana yang akan efektif dalam menunaikan tugasnya tersebut? Tentunya Saudara tahu dan harus ketahui, kekuasaan yang dimaksudkan adalah kekuasaan dalam konteks tugas dan tanggungjawabnya tersebut, karena tidak jarang kekuasaan dan kewenangan jadi berlebihan sehingga melebihi tugas dan tanggungjawab yang harus dilakukannya. Kekuasaan yang amanah, kekuasaan yang bersih, kekuasaan yang suci yang bersumber dari nilai dan norma agama yang dianutnya. Kekuasaan bisa berubah menjadi hitam kelam dari asalnya yang putih bersih, karena perilaku manusianya itu sendiri.

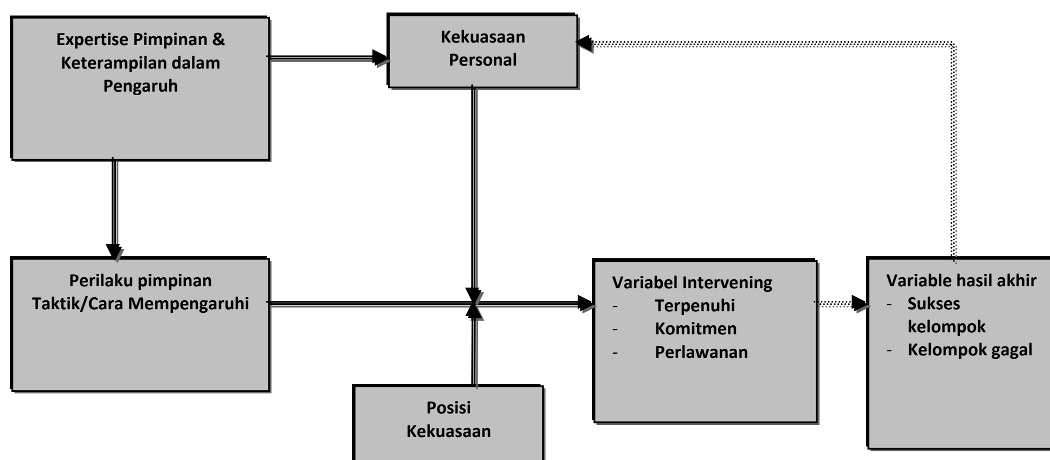
Kekuasaan menjadi bermakna ketika kepatuhan yang diharapkan muncul dari anggota organisasi, efektivitas munculnya kepatuhan akan dipengaruhi oleh strategi yang dipergunakan oleh pimpinan. Strategi yang dipilih bergantung kepada seberapa tinggi pengetahuan dan keterampilan pimpinan dalam membuat dan mengembangkan serta

memilih strategi yang cocok, ada beberapa hal kaitannya dengan strategi yang dipilih pimpinan dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinannya, yaitu:

a. Beberapa hasil penelitian mengatakan bahwa pemimpin harus menerapkan beberapa strategi dalam kepemimpinannya.
b. Robert Starratt, 1995; kepala sekolah sebagai pemimpin harus menggunakan dua buah topi -- sebagai pemimpin dan sebagai administrator.
c. Beberapa hal yang harus diperhatikan oleh pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya, yaitu : 1) Pemimpin harus menggunakan strategi yang fleksibel, 2) Pemimpin harus menjaga keseimbangan dalam menentukan kebutuhan jangka panjang dan jangka pendek, 3) Pemilihan strategi harus yang memberikan layanan terhadap lembaga, 4) Kegiatan yang sama dapat digunakan untuk beberapa aksi dalam strategi.

Personal power itu tidak akan berarti untuk dapat menjelaskan bahwa kepemimpinan yang dijalankan efektif dalam mempengaruhi orang lain. *Personal behavior* pimpinan dan keterampilan dalam mempengaruhi harus terangkum didalamnya bila kita menginginkan kelanjutan bagaimana pimpinan mempengaruhi orang lain. Kekuasaan personal dari pimpinan sangat bergantung kepada kemampuan/keterampilan dari pimpinan. Perilaku pimpinan dalam pengaruh, mengarahkan pada cara yang digunakan dalam mempengaruhi.

Perhatikan gambar dibawah ini!



Gambar 8 Kekuasaan dalam Kepemimpinan

2) Fungsi Kepemimpinan

Fungsi pemimpin dalam organisasi antara lain :

a. Pemimpin membantu terciptanya suasana persaudaraan, kerjasama, dengan penuh rasa kebebasan.
   Organisasi yang baik adalah organisasi yang memungkinkan orang merasa satu saudara dengan anggota kelompok lainnya, terfasilitasi untuk bekerjasama, dan memiliki rasa kepemilikan yang tinggi sehingga perasaan bebas dalam pikiran dan pekerjaan. Kebebasan disini dalam pengertian tidak ada ikatan-ikatan yang merugikan salah satu pihak diantaranya.
b. Pemimpin membantu kelompok untuk mengorganisir diri yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan.
   Rangsangan untuk dapat bekerja dengan penuh dedikasi dan komitmen yang tinggi diperoleh dari rangsangan perilaku tugas dan hubungan kemanusiaan pemimpinnya, sehingga muncul tanggungjawab yang penuh untuk mensukseskan setiap program organisasi.
c. Pemimpin membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif.
   Prosedur kerja yang baik disusun dan dikembangkan pimpinan dengan mengadopsi setiap masukan dari anggotanya, pimpinan harus memahami setiap kemampuan dan keterampilan semua anggotanya dan menetapkan prosedur kerja yang rasional yang memungkinkan dapat dilaksanakan oleh anggotanya. Bila hal ini terjadi maka bukan tidak mungkin kedewasaan anggotanya akan terbentuk yang pada akhirnya tanggungjawab muncul sehingga bawahannya dapat mengorganisir diri dalam pelaksanaan pekerjaannya masing-masing, hal ini akan meringankan beban dan tugas pemimpin.
d. Pemimpin bertanggungjawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok. Pemimpin memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Pemimpin mempunyai tanggungjawab untuk melatih kelompok menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani menilai hasilnya secara jujur dan objektif.
   Keputusan yang diambil pimpinan harus mencerminkan keinginan bersama, keputusan yang baik diperoleh dengan melibatkan anggota organisasi untuk berpartisipasi urun rembug. Keputusan yang baik juga melihat proporsi keterlibatan setiap anggota sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya, karena bila melanggar ini, artinya pemimpin sudah mengecilkan arti kepemimpinannya atau akan muncul ketidaknyamanan dalam diri anggota.
e. Pemimpin bertanggungjawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.
   Pemimpin adalah simbol organisasi, pemimpin yang baik bukan hanya sebagai simbol. Simbol yang baik ditunjukan dengan sikap, perilaku dan kepemimpinan

dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Pemimpin adalah pemegang kendali utama, anggota adalah pemegang kendali utama dalam tugas dan tanggungjawabnya, pelaksanaan tugas dan tanggungjawab yang sesuai dengan prosedur ada di tangan pemimpin.

B. Karakteristik Dasar Kepemimpinan di Madrasah

Untuk memangku jabatan pemimpin pendidikan yang dapat melaksanakan tugas-tugasnya dan memainkan peranannya sebagai pemimpin yang baik dan sukses, maka dituntut beberapa persyaratan jasmani, rohani dan moralitas yang baik, bahkan persyaratan sosial ekonomis yang layak. Akan tetapi pada bagian ini yang akan dikemukakan hanyalah pesyaratan-persyaratan kepribadian dari seorang pemimpin yang baik.

Sebelum kearah karakteristik seorang pemimpin, sebaiknya Anda simak ayat berikut, lalu diskusikan bahwa persyaratan yang akan dijelaskan juga banyak melekat pada orang-orang yahudi atau nasrani, ayat tersebut adalah:

Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil orang-orang Yahudi dan Nasrani menjadi ***pemimpin-pemimpin****(mu); sebahagian mereka adalah* ***pemimpin*** *bagi sebahagian yang lain. Barangsiapa diantara kamu mengambil mereka menjadi* ***pemimpin,*** *maka sesungguhnya orang itu termasuk golongan mereka. Sesungguhnya Allah tidak memberi petunjuk kepada orang-orang yang zalim. (Al-Maidah: 51)*

Persyaratan-persyaratan tersebut adalah sebagai berikut:

1) Rendah hati dan sederhana
   Seorang pemimpin janganlah bersikap sombong atau merasa lebih mengetahui daripada yang lain. Ia hendaknya lebih banyak mendengarkan dan berkata daripada berkata dan menyuruh. Kelebihan pengetahuan dan kelebihan kesanggupan yang dimilikinya hendaknya dipergunakan untuk membantu bawahannya bukan untuk dipamerkan dan dijadikan kebanggaan. Dengan demikian bawahan akan mempunyai kepercayaan kepada diri sendiri dan akan lebih banyak berusaha mempergunakan kesanggupannya sendiri.
2) Suka menolong
   Pemimpin selalu siap sedia untuk membantu anggota-anggotanya/bawahannya tanpa diminta bantuannya. Akan tetapi bantuan yang diberikan jangan sampai dirasakan sebagai paksaan sehingga orang yang menerima bantuan itu justru menolaknya meskipun ia sangat memerlukannya. Seorang pemimpin hendaknya selalu meluangkan waktu untuk mendengarkan kesulitan-kesulitan yang disampaikan oleh anggota walaupun ia mungkin tidak dapat menolong anggotanya bahwa pemimpin tersebut benar-benar tempat berlindung dan pembimbing mereka.
3) Sabar dan memiliki kestabilan emosi
   Seorang pemimpin hendaknya memiliki sifat sabar. Jangan cepat merasa kecewa dan

memperlihatkan kekecewaannya dalam menghadapi kegagalan atau kesukaran, dan sebaliknya, jangan lekas merasa bangga dan sombong jika kelompoknya berhasil. Sifat ini akan memberikan perasaan aman kepada anggota-anggotanya. Mereka tidak merasa dipaksa, ditekan atau selalu dikejar-kejar dalam menjalankan tugasnya. Mereka bebas membicarakan persoalan-persoalan di antara mereka sendiri dengan pemimpinnya. Mereka juga tidak akan lekas putus asa jika menghadapi kesulitan. Sifat tidak sabar pada pemimpin akan menghilangkan ketenangan bekerja. Para anggota akan merasa tertekan jiwanya, sehingga hal ini tentu mempengaruhi hasil kerja mereka.

Kita dapat meneladani Nabi Muhamad SAW, dimana ketika ada orang yang tidak suka kepadanya kemudian melemparinya dengan kotoran maka tidak sedikitpun kemarahan muncul dari dalam dirinya, yang ada ketika orang yang melemparinya itu sakit Beliau datang menjenguknya. Betapa kesabaran menjadi buah yang baik ketika Beliau menyebarkan Agama Alloh SWT.

4) Percaya kepada diri sendiri

Seorang pemimpin hendaknya menaruh kepercayaan sepenuhnya kepada anggota-anggotanya; percaya bahwa mereka akan dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya. Yang dipimpin harus merasa pula bahwa mereka mendapat kepercayaan sepenuhnya untuk melaksanakan tugas-tugas yang dipercayakan kepada mereka. Kepercayaan pemimpin seperti itu hanya ada pada diri seorang pemimpin yang mempunyai kepercayaan sepenuhnya kepada dirinya sendiri; percaya kepada kesanggupan sendiri. Pemimpin yang percaya kepada diri sendiri dan yang dapat menyatakan hal ini dalam sikap dan tingkah lakunya, akan menimbulkan pula rasa percaya diri kepada anggota-anggotanya. Kerja sama yang tidak didasarkan atas rasa percaya mempercayai tidak akan membawa hasil yang memuaskan, dan suasana saling mempercayai tidak akan membawa hasil yang memuaskan, dan suasana saling mempercayai hanya dapat diharapkan dari pemimpin yang memuaskan, dan suasana saling mempercayai hanya dapat diharapkan dari pemimpin yang cukup percaya kepada dirinya sendiri.

5) Jujur, adil dan dapat dipercaya

Sikap percaya kepada diri sendiri pada anggota kelompok dapat timbul karena adanya kepercayaan mereka terhadap pimpinannya. Karena mereka menaruh kepercayaan kepada pimpinannya, mereka akan menjalankan semua kewajibannya dengan rasa patuh dan bertanggungjawab. Untuk menimbulkan sikap patuh yang demikian, pemimpin harus patuh pula kepada diri sendiri ialah dengan selalu menepati janji, tidak lekas mengubah haluan, hati-hati dalam mengambil keputusan dan teliti dalam melaksanakannya, berani mengakui kesalahan dan kekurangannya sendiri. Dengan kata lain pemimpin hendaknya jujur, adil dan dapat dipercaya. Pemimpin hendaknya konsekuen terhadap orang lain dan terhadap dirinya sendiri, selalu berusaha agar sikap dan tindakannya tidak bertentangan dengan perkataan, menjaga satunya kata dengan perbuatan.

6) Keahlian dalam jabatan

Syarat-syarat yang telah diuraikan di atas semuanya mengenai sifat-sifat watak pribadi yang sebagian besar adalah hasil pengaruh faktor pembawaan dan lingkungan. Tetapi hal itu belum cukup. Untuk melaksanakan kepemimpinan harus pula didasarkan atas keahlian, yakni keahlian dalam bidang pekerjaan yang dipimpinnya. Bagaimanapun besarnya kesediaan pemimpin untuk membantu kelompok dalam kesulitan-kesulitan pekerjaan, tanpa mempunyai keahlian dalam bidang pekerjaan itu, tidak mungkin dia dapat memberikan bantuan. Bagaimana pimpinan dapat percaya kepada diri sendiri, suka menolong, menimbulkan kepercayaan kepada orang lain, tanpa didasarkan atas keahlian dalam jabatan itu. Tanpa keahlian tak mungkin seseorang menjadi pemimpin. Akan tetapi jangan pula diartikan bahwa hanya dengan keahlian jabatan saja sudah tentu seseorang menjadi pemimpin yang baik. Dengan keahlian jabatan itu bukan saja dimaksud kecakapan dalam melaksanakan pekerjaan, tetapi juga termasuk pengalaman dan penguasaan semua macam pengetahuan yang diperlukan untuk memperoleh dan menambah kecakapan pemimpin.

C. Kepemimpinan Berbasis Nilai di Madrasah

Proses pendidikan adalah sebuah upaya untuk menghasilkan generasi-generasi muda penerus kehidupan bangsa dan umat manusia yang cerdas, terampil, memahami perubahan dan yang terpenting adalah memiliki moral dengan pijakan nilai dan norma agama serta kehidupan yang kuat. Upaya mencerdaskan kehidupan bangsa ini merupakan tanggungjawab bersama, dimana pendidikan diselenggarakan diawasi bersama, dalam arti kata menjadi tanggungjawab bersama. Bagaimanapun mencerdaskan masyarakat ini tidak bisa bergantung pada salah satu kelompok orang saja apalagi hanya bergantung pada satu orang, di madrasah tidak hanya guru atau kepala madrasah saja, akan tetapi guru, kepala madrasah, dan anggota lainnya bahkan masyarakat bersama-sama bertanggungjawab atas terselenggarannya pendidikan yang baik, bermutu dan dapat menghasilakn generasi-generasi penerus bangsa yang cerdas, terampil, dan yang terpenting memiliki hati nurani yang baik, berbudi pekerti yang luhur dengan keimanan dan ketaqwaan yang tinggi.

Walaupun demikian, mekanisme manajemen yang baik menghendaki adanya satu rentang kendali yang jelas dan utuh untuk dapat mewujudkan tujuan tersebut. Dalam pelaksanaan manajemen pendidikan, dibutuhkan satu rentang kendali yang utuh dari satu pucuk pimpinan sehingga operasi manajemen dapat berjalan dengan baik sesuai dengan fungsinya masing-masing. Pemimpin adalah kendali utama terselenggaranya proses dan tercapainya tujuan, karena bagaimanapun ketika banyak kendali yang menyebabkan runtuhnya koordinasi akan mengakibatkan manajemen tidak dapat berjalan dengan baik serta memungkinkan adanya dualisme dalam pencapaian tujuan.

Adapun yang dimaksudkan dengan nilai (*values*), seperti dikatakan oleh Azim Premzi adalah sebagai berikut (2007):

What do I mean by values? Let me share with you a few values that have a lot of meaning for me. They are by no means comprehensive, but I hope they will help you in defining your own values.

First is the value of honesty. You have to be completely honest not only with other people but also with yourself. Honesty in many ways is synonymous with integrity. It builds transparency. Once people know you are honest, they start respecting you for what you are. In the long run this makes for a stronger relationship.

Second is the value of hard work. We need to become a nation of hard workers. It was not resources but hard work that transformed other nations such as Japan, after being completely devastated after World War II. Steady work builds up both wealth and power and keeps one's conscience in rectitude. We need to work hard and work smart. We have to change from our image of India from being a nation of holidays to a nation of people who enjoy hard work.

Third is the value of self-confidence. Centuries of subjugation have made us embrace a fatalistic approach to life. But that is all in the past. The millennium of the mind has altered the entire landscape of competitive advantage. India has one of the largest pools of disciplined, technical talent. They have won enormous respect from nations all over the world, whether it is in information technology, scientific research or in academia.

Self-confidence has to be an intrinsic part of our approach in demanding what is due for our merit and ability and not undersell ourselves to the outside world, no matter what our internal competitive compulsions may be. The truth is that nobody can make us feel inferior without our consent.

The fourth value is humility. Humility is not opposed to self-confidence. In fact, though it might seem like a paradox, people with the highest self-confidence have the highest humility, because they have nothing to prove to themselves. Humility is a pre-requisite for continuous learning from the environment. No matter how good you are, someone out there knows how to do things a little better.

Technology keeps changing and standards of excellence keep getting upgraded. If we have humility, we can have an open mind to absorb the changes. Remember, the mind is like a parachute; it functions only when it is open.

The fifth value is persistence. There are enough stories of people who gave up their search for gold and stopped digging just a few feet way from the gold ore deposit. Nothing is ever achieved in one go. One has to keep at it irrespective of the initial setbacks and frustration. You owe it to yourself to make that one more try that could make all the difference.

The last value is passion in whatever you do. Passion is giving your 100 per cent to whatever you take up. Passion requires that you own up whatever you take up, no matter how small or seemingly unimportant.

Pemimpin harus dapat belajar untuk memonitor diri (*self monitoring*) mereka dalam perannya, meninjau ulang setiap tindakannya, kritik dan saran memungkinkan untuk berkembang menjadi perilaku nyata dalam organisasi. Dalam prakteknya, kesadaran diri sendiri menjadi lebih sedikit mekanikanya dan lebih wajar diperankan sebagai bagian dari sikap dan perilaku keseharian adalah penting bagi para pemimpin untuk dengan sadar mundur untuk mencoba dan melihat diri mereka seperti yang lain melihatnya. Nilai yang dimiliki itu sungguh akan membawakan ketenangan dalam menjalankan kepemimpinannya.

Para pemimpin efektif bersifat nyaman dengan nilai-nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi yang berkembang. Mereka jujur kepada nilai-nilai mereka sendiri, selagi membantu yang lain mengartikulasikan apa yang mereka hargai, dan mereka mengambil suatu pendekatan yang langsung dengan konflik-konflik nilai dalam organisasi. Konsep kepemimpinan berbasis nilai ditafsirkan oleh penulis merupakan sebuah komparasi dari berbagai aspek berkenaan dengan nilai dalam hubungan antar anggota organisasi, kerjasama dengan basis nilai dasar organisasi, komitmen yang tinggi, dan melayani anggota organisasi dengan sepenuh hati. Hal ini sejalan dengan pemikiran dari Peter S. Cohan (1997) mengatakan konsep nilai kepemimpinan sebagai berikut:

*The concept of Value Leadership arose from a comparison of companies that emerged as Value Leaders when evaluated based on the **seven components of the Value Quotient**:*

- ***Value Human Relationships:** Treat people with respect so they achieve their full potential consistent with the company's interests.*
- ***Foster Teamwork:** Get people with different functional skills and responsibilities to work together to advance the interests of the corporation.*
- ***Experiment Frugally:** Harness accidental discoveries to create value for customers and partners.*
- ***Fulfill Your Commitments:** Say what you intend to do, and do what you say.*
- ***Fight Complacency:** Weed out arrogance.*
- ***Win Through Multiple Means:** Use strategy to sustain market leadership.*
- ***Give to Your Community:** Transfer corporate resources to society.*

Sebenarnya, kepemimpinan berdasar pada nilai bisa bertindak sebagai suatu jangkar yang kuat di dalam organisasi yang "bergolak". Nilai-nilai menyediakan para pemimpin dengan keberanian itu untuk mengantisipasi setiap problematik yang dihadapi dalam perjalanan organisasi. Keinginan yang kuat untuk bergerak di depan kadang-kadang dapat meruntuhkan rencana awal yang kemudian memotong jalur, menyudutkan seseorang atau kelompok orang, bahkan dapat mengabaikan aturan-aturan. Bagaimanapun, nilai-nilai itu bagi para pemimpin adalah dasar dari untuk tidak tersesat dan ketersesatan serta yang utama adalah menyediakan organisasi satu disiplin internal yang sangat diperlukan di dalam lingkungan organisasi (madrasah).

Jadi sangatlah penting, nilai dasar itu menjadi catatan yang benar untuk sukses dalam

organisasi madrasah. Alasannya karena bidang-bidang yang dalam nilai akan sama kritis seperti angka-angka yang sulit ketika kita membangun pelanggan, keyakinan guru, siswa, anggota madrasah lainnya dan kastemer eksternal kita dalam memandang masa depan. Maka adalah kritis ketika pemimpin hanya berfokus kepada menciptakan nilai lewat orang lain atau organisasi ketimbang menata dan mengembangkan terlebih dahulu nilai dasar sebagai individunya. Dave Ulrich menyarankan di dalam bukunya bidang-bidang pengukuran kunci adalah:

- Kemampuan untuk menaikkan keterampilan-keterampilan dan keahlian serta komitmen pegawai.
- Kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan mengatur sumber daya yang dimiliki
- Kemampuan untuk melakukan inovasi
- Kemampuan untuk mengadakan, penghargaan, berkembang dan menyimpan dan memelihara potensi terbaik organisasi
- Penguasaan pasar sekarang dan yang akan datang
- Ganti-rugi eksekutif yang diikat kepada sasaran yang strategis
- Mutu proses yang utama
- Kemampuan untuk menciptakan dan menggunakan pengetahuan yang terus berkembang

Riset dan praktek menunjukkan bahwa organisasi-organisasi berbasis nilai lebih dapat bertahan dan berkembang dibanding dengan organisasi yang mengorientasikan tujuannya terutama karena keuntungan-keuntungan yang akan diperolehnya. Sebenarnya, organisasi-organisasi berbasis nilai lebih menguntungkan, sedangkan organisasi yang tidak akan kesulitan dalam menerjemahkan apa yang dimaksudkan dengan keuntungan organisasi. Pengembangan nilai dasar itu harus dimulai dengan menjadi benar pada pemimpinanya terlebih dahulu, menjadi benar kepada nilai-nilai yang sudah ditetapkan, dan pada akhirnya memimpin dengan suatu jiwa. Ketika pemimpin melakukannya, berbagai hal dapat terjadi terutama dalam pencapaian tujuan organisasi. Para pemimpin sekolah sedikit banyak diilustrasikan seperti ahli waris yang menerima warisan dari orangtua dengan segala kebaikan dan keburukannya, dia harus siap menerima perintah atau kehendak untuk menjalankan dan memelihara wasiat itu," (Tyack &Hansot, 1981). Kriktik terhadap pendidikan bahwa pemimpin pendidikan hanya bisa melanjutkan tanpa mampu memberikan warna yang berubah dengan inovasi-inovasi yang baik bagi pencapaian tujuan pendidikan. Sedikit pemimpin pendidikan (madrasah) dapat merubah pola-pola yang sudah ada, kalaupun ada masih malu-malu dengan perubahan yang dilakukan, apalagi yang bersifat kolektif sebagai bagian dari usaha untuk mendorong munculnya kebijakan yang lebih besar. Perubahan yang menyeluruh melalui strategi umum oleh pembaharu-pembaharu menuju ke arah kepercayaan atas "suatu kekuatan-kekuatan sekolah yang yang ada dan untuk membangun kapasitas dengan mengembangkan suatu kultur yang kolaboratif dari kemajuan berkelanjutan," (Sergiovanni, 2005), masih berat

untuk kepemimpinan pendidikan kita.

Teori kepemimpinan kini telah berkembang dengan mengapresiasikan nilai-nilai kehidupan (values) dan kemanusiaan. Vadim kotelnikov (2008) dalam http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/leadership_values-based.html mengatakan kepemimpinan berbasis nilai sebagai berikut:

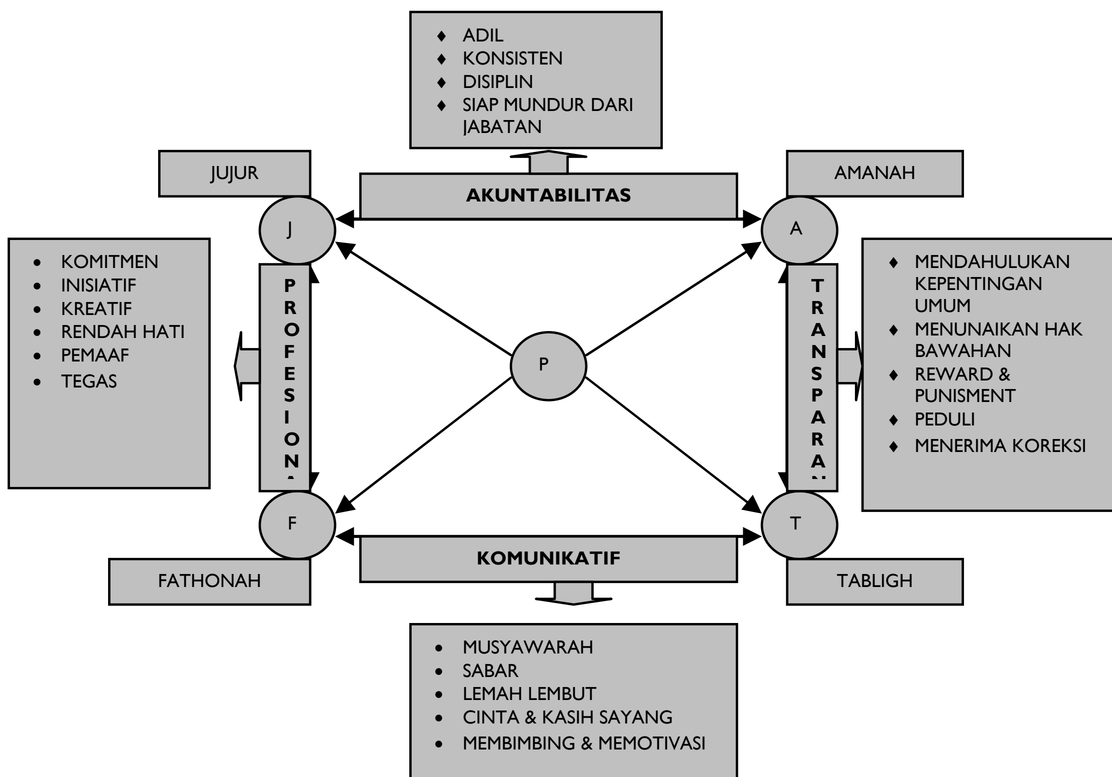
Leadership is not limited just to singular measure of effectiveness – it is a multidimensional phenomenon. Values-based leadership is different from other modes in that it includes all the three factors:

1. *Effectiveness – measuring the achievement of the objectives*
2. *Morality – measuring how change affects concerned parties, and*
3. *Time – measuring the desirability of any goal over the long term*

Values-based leadership is not simply about style, how-to, following some recipe, or even mastering "the vision thing". Instead, it is about ideas and values. It is about understanding the different and conflicting needs of followers,energizing follower to pursue a goal than they had never thought possible. "In practical business terms, it is about creating conditions under which all followers can perform independently and effectively toward a single objective."

Kepemimpinan tanpa menyertakan values adalah sebuah kepemimpinan yang digerakkan oleh ototarianisme belaka. Nilai-nilai inti kehidupan yang telah teruji berlangsung sepanjang zaman adalah Spiritualitas. Spiritualitas, adalah tentang interaksi jiwa kita pada dunia sekitar. Respon yang mempengaruhi perilaku kita di mana pun dan dalam kondisi apa pun. Spiritualitas bukanlah segalanya tentang agama. Spiritualitas adalah tentang mengelaborasi intisari dari hubungan kita secara roh dan jiwa dengan Sumber Kebenaran, atau Yang Maha Kuasa yang kita percayai, dan bagaimana kita mengaplikasikannya secara universal kepada semua orang di sekitar kita. Spiritualitas, membantu membangun karakter dalam diri. Termasuk dalam pola kepemimpinan yang kita jalankan. Kepemimpinan yang berbasis spiritualitas, bukan tentang kecerdasan dan keterampilan dalam memimpin belaka, namun juga menjunjung nilai-nilai kebenaran, kejujuran, integritas, kredibilitas, kebijaksanaan, belas kasih, yang membentuk akhlak dan moral diri sendiri dan orang lain. *Spiritual Leadership* adalah kepemimpinan yang mengedepankan moralitas, kepekaan (sensitivitas), keseimbangan jiwa, kekayaan batin dan etika dalam berinteraksi dengan orang lain. Karakter seorang pemimpin dengan mendasarkan pada spiritualitas seperti dikemukakan oleh Rachmat Ramadhana al Banjari dalam bukunya *Prophetic Leadersip* meliputi: Takwa, Memiliki Kesehatan Jasmani, Shidiq, Amanah, Tabligh, Fathanah, Istiqomah, Ikhlas, Selalu Bersyukur, Malu Melakukan Perbuatan Dosa, Cerdas Emosional, Sabar Optimis, Berjiwa Besar, Sikap Syaja'ah

Perubahan kolektif dalam kepemimpinan dapat terjadi dan dimungkinkan melalui perubahan-perubahan secara individual dalam diri setiap pemimpin untuk mendasarkan kepemimpinannya kepada nilai dan norma. Seperti dikemukan di atas nilai dasar yang harus menjadi karakter seorang pemimpin yang berhasil sebagai individu dan pimpinan organisasi tidak lepas dari nilai spiritual yang Tinggi, Ilahiah dengan mendasarkan pada patokan-patokan nilai dan norma yang turun dalam konteks transenden yang kemudian dipersilahkan untuk diolah dan dikelola oleh manusianya masing-masing sesuai dengan besaran tugas dan tanggungjawabnya dalam organisasi. Dalam pelaksanaannya, kepemimpinan yang mendasarkan pada satu titik nilai yang Ilahiah setiap tindak dan tanduk dalam perilaku kerja dan hubungan antar manusia yang dijalin menggunakan pedoman etika dalam perspektif agama dan moral. Kedua hal ini yaitu agama dan moral yang membentuk etika kepemimpinan dengan basis nilai yang kuat, seperti digambarkan oleh Nana Rukmana (2007), etika kepemimpinan perspektif nilai dan agama adalah seperti gambar 9:



Gambar 9: Etika Kepemimpinan Perspektif Agama dan Moral (Nana R : 2007)

Kepala Madrasah sebagai pemimpin di madrasah dengan mendasarkan kepada etika agama dan moral sikap professional yang muncul diperlihatkan dengan kebanggaan atas kepemimpinan yang dijalankannya dengan dilandasi oleh komitmen personal dan tanggungjawab yang tinggi terhadap kepemimpinan yang dijalankannya, selanjutnya

selalu memiliki inisiatif yang baik guna menyelesaikan tugasnya secara tuntas dan bermutu, tidak lupa selalu meningkatkan pengetahuannya dengan terus belajar atas kekurangan-kekurangan yang dirasakannya, menempatkan diri sebagai bagian dari organisasi, jujur, terbuka, loyalitas terhadap pekerjaan dan bawahan tinggi serta terbuka untuk setiap kritik dan saran yang konstruktif bagi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi madrasah.

Latihan

Untuk mengetahui dan memantapkan pemahaman Anda tentang materi-meteri pada Modul 2, silahkan kerjakan latihan kasus berikut ini:

Pemimpin pendidikan di level madrasah adalah Kepala Madrasah, Kepala Madrasah sebagai pemimpin dituntut untuk memiliki sikap yang jujur, perilaku yang santun, pengetahuan yang luas, dan teknis administratif yang cakap. Hal ini cukup beralasan karena Kepala Madrasah menjagi figur bagi anggota madrasahnya, figur bagi guru-guru, figur bagi peserta didik, figur bagi tenaga kependidikan, bahkan akan menjadi figur umum madrasah bagi masyarakatnya.

Permasalahan yang muncul ada beberapa diantaranya yang terangkat oleh media massa koran, ada Kepala madrasah yang bertindak dan berperilaku tidak mencerminkan kefigurannya itu. Satu kasus ada Kepala madrasah yang menyelewengkan dana Bantuan Operasional, dimana dana yang diperoleh dari pemerintah tersebut diantaranya digunakan untuk kepentingan dirinya sendiri, padahal kepentingan BOS tersebut diberikan kepada madrasah oleh pemerintah untuk pengembangan mutu sekolah.

Berdasarkan permasalahan tersebut, coba saudara berikan rekomendasi yang menguraikan bagaimana bentuk atau model seorang pemimpin pendidikan yang cocok untuk diterapkan di madrasah sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan dan dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas?

Petunjuk Jawaban

Agar diskusi Anda menjadi lebih terarah, bacalah terlebih dahulu rambu-rambu pengerjaan latihan kasus berikut ini:

1. Lakukan analisis kasus melalui diskusi kelompok.
2. Pengungkapan kasus tersebut akan mencakup: (a) analisis fakta-pelaku, substansi masalah, (b) formulasi masalah, (c) analisis sebab akibat, (d) formulasi alternatif pemecahan masalah, (e) evaluasi alternatif pemecahan masalah, dan (f) pemilihan alternatif terbaik.

Setelah menyelesaikan latihan, bacalah rangkuman berikut agar pemahaman Anda semakin bagus.

Rangkuman

Seorang pemimpin harus mempunyai keterampilan, karena tugas seorang pemimpin dalam organisasi adalah membawa anggota organisasi untuk bekerja bersama-sama sesuai dengan tanggungjawabnya masing-masing dan membawa organisasi kearah pencapaian tujuan yang diharapkan. Mengawasi, membenarkan, meluruskan, memandu, menterjemahkan, menetralisir, mengorganisasikan dan mentransformasikan kebutuhan dan harapan anggota organisasi adalah tugas pemimpin lainnya.

Untuk memangku jabatan pemimpin pendidikan yang dapat melaksanakan tugas-tugasnya dan memainkan peranannya sebagai pemimpin yang baik dan sukses, maka dituntut beberapa persyaratan jasmani, rohani dan moralitas yang baik, bahkan persyaratan sosial ekonomis yang layak.

Tes Formatif 2

Untuk menguji tingkat pemahaman Anda terhadap materi-materi dalam Modul 2 Kegiatan Belajar 2 ini, kerjakan tes formatif berikut.

Bacalah setiap pernyataan/pertanyaan dibawah ini, kemudian berilah tanda silang(X) pada salah satu jawaban yang paling tepat dari beberapa alternatif jawaban yang tersedia.

1. Membawa anggota organisasi untuk bekerja bersama-sama sesuai dengan tanggungjawabnya masing-masing dan membawa organisasi kearah pencapaian tujuan yang diharapkan, termasuk kedalam:
   a. Tugas seorang pemimpin
   b. Fungsi seorang dalam organisasi
   c. Kelebihan pemimpin
   d. Sikap pemimpin

2. Beberapa hal yang harus diperhatikan oleh pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya seperti di bawah ini, kecuali:
   a. Pemimpin harus menggunakan strategi yang fleksibel
   b. Pemimpin harus menjaga keseimbangan dalam menentukan kebutuhan jangka panjang dan jangka pendek
   c. Pemilihan strategi harus yang memberikan layanan terhadap lembaga
   d. Kegiatan yang sama dapat digunakan dalam merubah pendirian orang.

3. Kekuatan kepemimpinan yang dijalankan efektif dalam mempengaruhi orang lain oleh prilaku pribadi, dalam isitilah asing disebut;
   a. Personal appeal
   b. Rasional appeal
   c. Personal power
   d. Collective power

4. *Personal behavior* memiliki pengertian di bawah ini, kecuali
   a. Pimpinan dan keterampilan dalam mempengaruhi harus terangkum dalam perilakunya
   b. Pemimpin dan keterampilan dalam mempengaruhi harus terangkum dalam sikapnya
   c. Pemimpin dan keterampilan dalam mempengaruhi harus terangkum dalam nilai dasarnya
   d. Pemimpin dan keterampilan dalam mempengaruhi harus terangkum dalam strateginya

5. Salah satu fungsi pemimpin dalam kerangka pencapaian tujuan organisasi adalah sebagai berikut, kecuali:
   a. Pemimpin membantu terciptanya suasana persaudaraan,
   b. Pemimpin membantu terciptanya persaingan antar kelompok
   c. Pemimpin membantu kerjasama
   d. Pemimpin membantu memunculkan rasa kebebasan.

6. Keputusan dalam organisasi merupakan kepentingan bersama oleh karena itu:
   a. Pemimpin bertanggungjawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok
   b. Pemimpin bertanggungjawab atas keputusan pimpinan
   c. Pemimpin bertanggungjawab atas keputusan kelompok
   d. Pemimpin bertanggungjawab atas keputusan bersama dalam kelompok pendukung

7. Seorang pemimpin janganlah bersikap sombong atau merasa lebih mengetahui daripada yang lain, hal ini memperlihatkan bahwa pemimpin memiliki sifat....
   a. Toleransi
   b. Rendah hati
   c. Suka menolong
   d. Gemar bekerja

8. Kestabilan emosi seorang pemimpin dicirikan dengan hal-hal berikut, kecuali
   a. Tidak cepat merasa kecewa
   b. Tidak memperlihatkan kekecewaannya dalam menghadapi kegagalan atau kesukaran
   c. Bertindak sesuai dengan aturan dan cepat-cepat
   d. Tidak lekas merasa bangga dan sombong

9. Seorang pemimpin harus paham struktur dan prosedur kerja dalam organisasi, hal ini memperlihatkan bahwa pemimpin....
   a. Ahli dalam hubungan kemanusiaan
   b. Ahli dalam jabatannya
   c. Ahli dalam berbicara
   d. Ahli dalam bertindak

10. Sikap percaya kepada diri sendiri pada anggota kelompok dapat timbul karena.....
   a. Adanya kekuatan kelompok
   b. Adanya kekuatan individu
   c. Adanya kepercayaan terhadap pimpinannya
   d. Adanya tujuan yang menghasilkan

Setelah Anda selesai mengerjakan tes, cocokkan jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif yang ada di bagian akhir unit ini. Hitunglah jawaban Anda yang benar, kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat pemahaman Anda.

Rumus

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{10} \times 100\%$$

Arti tinggkat penguasaan Anda:

90% - 100% = baik sekali
80% - 89% = baik
70% - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila Anda mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Modul 3. Tetapi bila kurang dari 80% jangan kecewa, ulangilah membaca Modul, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

KUNCI JAWABAN TES FORMATIF

Jawaban Tes Formatif 1

1. A Gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang khas dari pemimpin
2. B Leadership merupakan cara menggerakkan bawahan sesuai dengan keinginan pemimpin
3. D komponen untuk menggerakkan anggota antara lain motivasi, integritas dan percaya diri
4. C Banyak melakukan pengarahan merupakan ciri kepemimpinan yang berorientasi pada tugas
5. A Memperhatikan kebutuhan bawahan merupakan ciri kepemimpinan konsiderasi
6. D dalam konsep working within, pemimpin menyerahkan dan membagi tanggungjawab kepada anggotanya
7. A dalam menempatkan orang digunakan prinsip the right man in the right place
8. B cukup jelas
9. C model kepemimpinan country club menekankan pada hubungan kemanusiaan
10. A model kepemimpinan konsiderasi menekankan pada hubungan yang respek antara pimpinan dan bawahannya

Jawaban Tes Formatif 2

1. A cukup jelas
2. D hal yang harus diperhatikan pemimpin antara lain menggunakan strategi yang fleksibel, dengan memperhatikan kebutuhan jangka panjang/pendek dan memperhatikan layanan pada lembaga.
3. C cukup jelas
4. D kepemimpinan personal behavior mencakup perilaku, sikap dan nilai dasar seorang pemimpin
5. B cukup jelas
6. A cukup jelas
7. B cukup jelas
8. C stabilitas emosi pemimpin dicirikan dengan tidak cepat kecewa, tidak lekas bangga dan sombong
9. B pemimpin yang ahli dalam jabatannya akan memahami struktur dan prosedur kerja di dalam aktivitas organisasinya
10. C cukup jelas

MODUL –3

SUPERVISI PENDIDIKAN

PETA KONSEP MODUL III



SUPERVISI PENDIDIKAN

Pendahuluan

Saudara peserta mata kuliah pengelolaan pendidikan, sebelum mempelajari Modul 3 ini saya harapkan Anda telah benar-benar paham dengan materi sebelumnya, karena untuk meneruskan materi tiga ini Anda harus sudah benar-benar selesai dengan Modul 1 dan 2.

Materi yang akan diperoleh dalam Modul ketiga ini meliputi pemahaman tentang konsep dan teori supervisi (pengawasan) dalam bidang pendidikan, oleh karena itu setelah mempelajari materi dalam modul ini diharapkan Anda dapat memahami secara komprehensif tentang supervisi pendidikan baik secara teoritik maupun empirik.

Perhatikan dan baca poin-poin di bawah ini, supaya Anda mudah dalam memperoleh pemahaman yang penuh atas Modul 3 ini.

1. **Bacalah dengan Basmallah**
   Bacalah tujuan yang ingin dicapai dari modul ini, dengan demikian Anda akan mengetahui arah yang harus dituju. Apa yang diharapkan dari Anda. Kemudian meneruskan membaca uraian materinya.
2. **Berilah tanda**
   Supaya mudah untuk membuka kembali dan mengingatkan apa yang sudah dibaca berikan tanda dengan menggunakan stabilo atau menggaris bawahi setiap kata, kalimat, atau alenia yang Anda anggap penting. Hal ini sangat perlu karena dapat meningkatkan cara Anda belajar dan untuk menempuh tes atau Ujian.
3. **Catat dan ringkaslah**
   Anda memiliki buku catatan kecil? Catatlah hal yang penting dan buatlah ringkasan pada buku catatan kecil tersebut, dan bawalah selalu catatan tersebut, dan jika Anda bertemu teman diskusikan catatan dan ringkasan Anda dengan teman sejawat atau dengan Dosen.
4. **Pahamilah**
   Pahami dengan benar setiap konsep-konsep yang Anda pelajari, dengan cara membaca berulang-ulang catatan dan ringkasan yang telah dibuat.
5. **Hafalkan**
   Apabila perlu, bagian-bagian tertentu harus Anda hafalkan di luar kepala.
6. **Diskusilah dengan teman**
   Diskusikan materi/masalah-masalah yang Anda anggap sulit dengan teman. Apabila belum terpacahkan, catat masalah tersebut dan ungkapkan pada dosen.

Pengertian, Fungsi, dan Azas Supervisi Pendidikan

A. Pengertian Supervisi

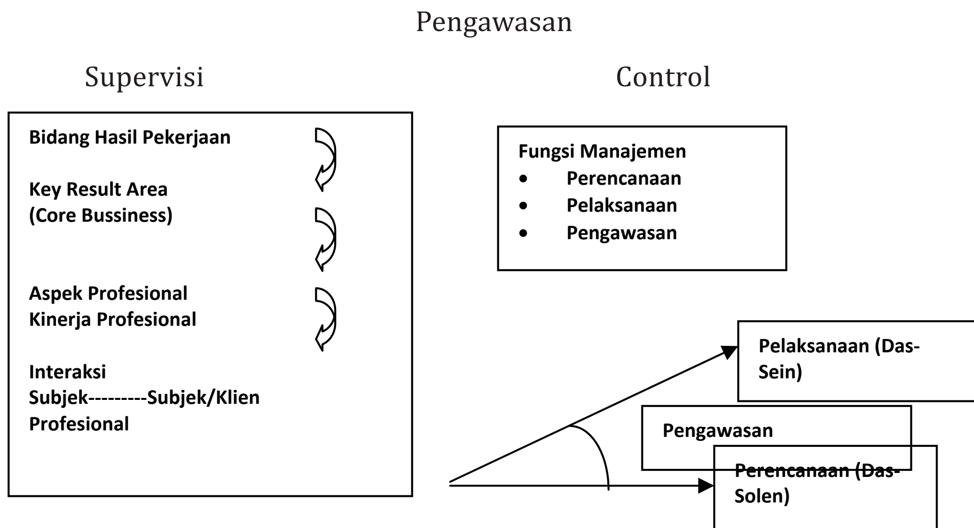
Kegiatan supervisi selalu dilakukan di setiap lembaga atau organisasi apapun. Kegiatan tersebut bertujuan untuk menciptakan kondisi kerja dan membentuk perilaku anggota organisasi sesuai dengan norma dan budaya organisasi itu bagi kepentingan maksud dan tujuan organisasi. Oleh sebab itu, istilah supervisi selalu dijumpai dalam setiap organisasi.

Supervisi atau pengawasan dapat dilihat dari beberapa sudut pandang, pada level struktur (birokrat) pengawasan adalah *Creating Sufficient Condotion for Learning Organization*; mengusahakan semua sumber daya yang ada tertuju pada *learning organization*. Pada level Lembaga – Madrasah – Kepala Madrasah sebagai *instructional Leadership* dalam menjalankan peranannya. Pada level Kegiatan Belajar mengajar – Class Room; "*Quality Assurance – Theaching Performance*" dalam peningkatan belajar mengajar di dalam kelas. Esensi dari pengawasan/supervisi adalah dalam kerangka peningkatan profesionalisme dalam pekerjaan.

Supervisi berasal dari dua kata yaitu "*Super*" dan "*Vision*", super dapat diartikan kelebihan, orang yang memiliki kelebihan sedangkan vision diartikan sebagai pandangan jauh kedepan. Jadi, supervisi secara harfiah dapat diartikan sebagai kelebihan yang dimiliki orang untuk melihat jauh kedepan. Orang yang melakukan supervisi disebut supervisor atau diartikan orang yang memiliki pandangan jauh kedepan, sedangkan orang yang dikenai supervisi dikatakan *supervisee* atau orang yang dikenai kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh pengawas. Kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh pengawas untuk meneliti, menilai, memperbaiki, kemudian meningkatkan kemampuan orang yang dikenai pengawasan itu dikatakan sebagai kegiatan supervisi atau kegiatan pengawasan. Dalam berbagai literatur, supervisi pendidikan dikenal dengan sebutan "instructional supervision" (Alfonso, Firth, dan Neville, 1981) atau "educational supervision" (Marks dan Stoops, 1978) yang selanjutnya dalam modul ini disebut "supervisi pengajaran" atau

“supervisi pendidikan” (Satori, 1989). Sejalan dengan konsep-konsep yang dikemukakan, supervisi pendidikan dipandang sebagai kegiatan yang ditujukan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran.

Coba perhatikan gambar di bawah ini, gambar ini untuk mempermudah Anda memahami esensi supervisi.



Gambar 10 Pengawasan dalam terminilogi Supervisi dan Kontrol

Mari kita lihat pengertian pengawasan yang kemudian memiliki pengertian yang relepan untuk peristilahan supervisi, pengawasa merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat penting di samping perencanaan dan pelaksanaan. Sangat penting karena menyangkut jalan tidaknya roda organisasi seagaimana rencana yang telah ditetapkan.

Pengawasan yang dilakukan di sekolah dasar dititik beratkan pada perbaikan dan peningkatan kualitas pendidikan pada umumnya dan kualitas proses belajar mengajar pada khususnya. Namun pada pelaksanaannya di lapangan masih terdapat kekurangan-kekurangan yang disebabkan karena salah kaprah dalam mengartikan pengawasan. Setidaknya terdapat tiga masalah pengawasan di sekolah, yaitu:

1. Sistem pembinaan yang kurang memadai karena menekankan aspek administratif, mengabaikan aspek profesional.
2. Sikap mental yang perlu dibenahi baik dari pada pembina sendiri maupun dari guru-gurunya
3. Kurang koordinasi diantara berbagai pihak didalam menangani supervisi dilapangan baik vertikal maupun horisontal akhirnya menimbulkan kesimpangsiuran dan sering membingungkan aparat pelaksana pembelajaran.
4. Dari tiga kendala pokok pelaksanaan pengawasan itu, kami berusaha mengungkap kembali konsep pengawasan sebagai upaya penyegaran kembali akan pengawasan sesungguhnya.

Sebagaimana tersirat dalam pengertian pengawasan bahwa pengawasan bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pendidikan. Harsono, (1996) menyatakan tujuan pengawasan pendidikan dan kebudayaan adalah untuk mendeteksi sedini mungkin segala bentuk penyimpangan serta menindaklanjutinya dalam rangka mendukung pelaksanaan prioritas pendidikan. prioritas pendidikan yang dimaksud adalah pemerataan kesempatan belajar, relevansi , peningkatan mutu dankesangkilan dan kemangkusan .

Tujuan tersebut masih bersifat umum sehingga harus dioprasionalisasikan ke dalam tujuan-tujuan khusus. Tujuan operasional pengawasan adalah sebagai berikut :

1. Membantu guru lebih mengerti dan memahami tujuan-tujuan pendidikan disekolah dan fungsi sekolah dalam usaha mencapai tujuan pendidikan itu.
2. Membantu guru lebih menyadari dan mengerti kebutuhan dan masalah siswanya.
3. Meningkatkan kegiatan profesional disekolah
4. Mmenemukan kemampuan dan kelebihan tiap guru untuk dikembangkan dan diberi tugas sesuai kompetensinya
5. Membantu guru meningkatkan perfomance mengajarnya
6. Membantu guru baru mengenal situasi baru danmemudahkan penyesuaian diri serta mengoptimalkan kemampuannya
7. Mengembangkan “ esprit de corps “ guru-guru, dsb.

Dalam menjalankan fungsi pengawasannya, pengawas harus mengetahui prinsip-prinsip pengawasan yang bersifat fundamental seperti pemahaman tentang nilai-nilaikegamaan dan sekaligus pelaksanaannya, juga pemahaman atas dasar-dasardan idiologi negara yaitu pancasila. Selanjutnya prinsip-prinsip tersebut harus menjadi titik tolak melaksanakan tugasnya.

Disamping prinsip pundamental, pengawas harus paham juga akan prinsip-prinsip operasional, yaitu:

1. Prinsip organisasi, yaitu bahwa fungsi pengawasan langsung berada pada pimpinan. Setiap pimpinan harus bertanggungjawab terhadap apa yang dilakukan bawahannya.
2. Prinsip pencegahan, yaitu berusaha menghindarkan kemungkinan-kemungkinan terjadinya penyimpangan / penyelewengan yang akan terjadi dengan selalu menyertai bawahan dan menjadi contoh teladan.
3. Prinsip pengendalian, yaitu kegiatan pengawasan harus dapat memberikan bimbingan teknik operasional, teknik administratifdan bantuan pemecahan masalah.
4. Prinsip perbaikan dan penyempurnaan, yaitu mendeteksi akibat kesalahan dan menyeleksi kemungkinan pemecahannya.
5. Prinsip komunikasi, pengawas merupakan saluran komunikasi atau mediator bagi guru yang harus mengetahui aspirasi dan tuntutan-tuntutan serta harapan-harapan dalam mengemban pelaksanaan pendidikan.

6. Prinsip objektifitas, bahwa kegiatan pengawasan harus didasarkan fakta-fakta yang ada serta tidak didominasi oleh subjektifitas pribadi.
7. Prinsip integritas, yaitu kepribadian pengawasan harus didasarkan pada kepribadian dan jatidiri bangsa Indonesia yang jujur, disiplin, bijaksana, sabar, tanggungjawab.
8. Prinsip koordinasi, yaitu adanya kerjasama yang solid untuk mencapai tujuan yang selaras dan terpadu.
9. Prinsip protektif, yaitu bahwa pengawasan harus berusaha menghindarkan timbulnya kerugian pada pihak yang tidak bersalah, serta melindunginya secara proporsional.
10. Prinsip efektif dan efisien; bahwa semua kegiatan pendidikan harus dijalankan secara efektif dan efisien artinya pengawasan harus dilaksanakan dengan tepat pada sasaran dan dengan hemat tenaga, waktu dan biaya.

Salah satu upaya yang telah dilakukan untuk meningkatkan profesionalisasi tenaga pengawas pembelajaran pendidikan jasmani adalah dengan dikeluarkannya sebuah Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (MEN-PAN) Nomor:91/KEP/M.PAN/10/2001 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dianggap menjelaskan bahwa, "Dalam upaya meningkatkan kualitas pengawasan am proses pembelajaran di sekolah, pemerintah telah menetapkan standar kinerja pengawas is. Untuk menjadi jabatan fungsional pengawas sekolah yang sebelumnya hanya tugas brbagai hal administratif." Hal ini diarahkan pada peningkatan kualitas pengawasanpembelajaran (quality control) di sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru dan hasil belajar siswa yang menjadi indikator mutu pendidikan.

Membicarakan pengawasan yang dilakukan seseorang yang karena tugas dan tanggungjawabnya dan menyangkut orang lain dengan tugas dan pertanggungjawaban yang harus diberikan, saya jadi teringat bahwa pengawasan yang paling baik adalah pengawasan "melekat", melekat dalam arti melekat dalam diri secara transendental. Pengawasan yang tidak terhalang oleh ruang dan waktu bahwa ketika melaksanakan pekerjaan baik sebagai pengawas maupun yang diawasi ada pengawas yang lebih tinggi yaitu Yang Maha Tinggi. Saya juga teringat dengan kalimat bahwa setiap orang harus mempertanggungjawabkan setiap perbuatannya dan tidak akan ada yang terlewat sedikitpun dimata Yang Maha Esa. Coba Anda baca dan perhatikan Al-Quran surat Ali-Imran ayat ke 15 yang menyatakan bahwa Allah SWT. itu bersifat Al-Bashiir Maha Melihat segala kejadian di dunia ini sekecil apapun. Selanjutnya Surat Al-Ahzab ayat ke 55 yang menyatakan bahwa Allah SWT itu Maha Menyaksikan.

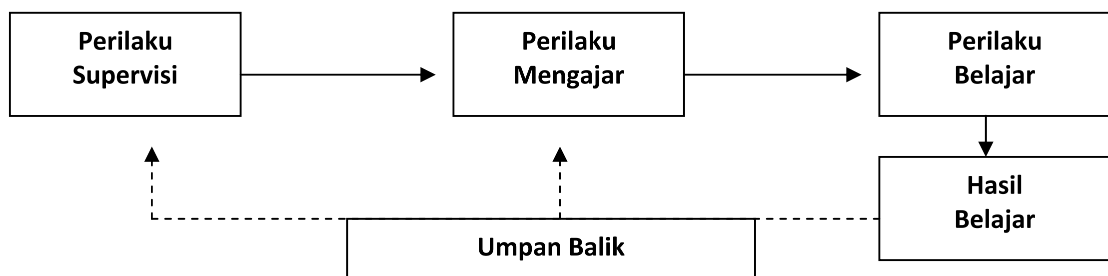
B. Supervisi Pendidikan

Dalam organisasi pendidikan, istilah supervisi sudah lama dikenal dan dibicarakan. Yang menjadi perhatian utama supervisi di madrasah-madrasah adalah masalah mutu pengajaran dan upaya-upaya perbaikannya. Istilah "supervisi pendidikan" mengacu kepada misi utama organisasi pendidikan, yaitu kegiatan yang ditujukan untuk memperbaiki dan

meningkatkan mutu akademik. Dengan kata lain, supervisi pendidikan adalah kegiatan yang berurusan dengan perbaikan dan peningkatan proses dan hasil pembelajaran. Perbaikan dan peningkatan pembelajaran yang mampu menghasilkan peserta didik yang berkualitas.

Dalam berbagai literatur, supervisi pendidikan dikenal dengan sebutan "*instructional supervision*" (Alfonso, Firth, dan Neville, 1981) atau "*educational supervision*" (Marks dan Stoops, 1978) yang selanjutnya dalam modul ini disebut "supervisi pengajaran" atau "supervisi pendidikan" (Satori, 1989). Sejalan dengan konsep-konsep yang dikemukakan, supervisi pendidikan dipandang sebagai kegiatan yang ditujukan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran.

Dalam konteks profesi pendidikan, khususnya profesi mengajar, mutu pembelajaran merupakan refleksi dari kemampuan profesional guru. Oleh karena itu, supervisi pendidikan berkepentingan dengan upaya peningkatan kemampuan profesional guru, yang pada gilirannya akan berdampak terhadap peningkatan mutu proses dan hasil pembelajaran. Dengan demikian dapat dirumuskan bahwa fungsi supervisi pendidikan adalah meningkatkan kemampuan profesional guru dalam upaya mewujudkan proses belajar peserta didik yang lebih baik melalui cara-cara mengajar yang lebih baik pula. Dalam analisis terakhir, efektivitas supervisi pendidikan ditunjukkan pada peningkatan hasil belajar peserta didik.



Gambar 11 Hubungan Antara Perilaku Supervisi, Perilaku Mangajar, Perilaku Belajar, dan Hasil Belajar

Gambar di atas memperlihatkan hubungan antara perilaku supervisi, perilaku mengajar, perilaku belajar dan hasil belajar. Perilaku supervisi menjelaskan bahwa kegiatan supervisi yang dilakukan oleh seorang supervisor harus mengarah kepada perbaikan dan peningkatan proses mengajar guru, pemahaman dan penguasaan tentang metode-metode dan strategi dalam pembelajaran, penguasaan tentang alat-alat evaluasi belajar yang dilakukan siswa, mampu mengevaluasi proses pembelajaran yang dilakukannya, menggunakan media yang sesuai dan berperilaku yang sesuai dengan profesi yang dipegangnya. Perubahan dalam perilaku mengajar guru akan terlihat dari perilaku belajar siswa yang pada akhirnya akan diperlihatkan dalam bentuk pencapaian

hasil-hasil belajarnya. Hasil belajar siswa yang dicapai akan memberikan umpan balik bagi perbaikan supervisi oleh pengawas dan pembelajaran yang dilakukan oleh guru.

C. Fungsi dan Sasaran Supervisi Pendidikan

Dalam praktek supervisi pendidikan, kepala madrasah dan guru-guru tidak diperlakukan sebagai bawahan (*subordinates*), melainkan sebagai rekan sejawat (*colleagues*). Tata-kerja yang dikembangkan adalah bekerja bersama (*working within*), kendatipun struktur organisasi yang birokratik tetap dihargai. Pendekatan perilaku supervisi adalah menciptakan dan menjaga keselarasan antara tujuan-tujuan/kepentingan pribadi (*personal needs*) dan tujuan-tujuan organisasi (*institutional goals*) melalui kerja tim dan evaluasi terhadap sasaran-sasaran supervisi. Pendekatan tersebut menempuh prosedur kerja: (1) Fungsi Penelitian, (2) Fungsi Penilaian, (3) Fungsi Perbaikan, (4) Fungsi Peningkatan (Ametembun, 1995).

1) Fungsi Penelitian

Untuk memperoleh gambaran yang jelas dan obyektif tentang situasi pendidikan (khususnya sasaran-sasaran supervisi pendidikan), maka perlu diadakan penelitian terhadap situasi dan kondisi tersebut, dengan prosedur: perumusan pokok masalah sebagai fokus penelitian, pengumpulan data yang bersangkut paut dengan masalah itu, pengolahan data, penarikan kesimpulan yang diperlukan untuk perbaikan dan peningkatan.

Pengawas/Supervisor tidak berprasangka buruk terhadap perilaku guru atas rendahnya hasil belajar siswa yang dicapai, akan tetapi harus ”syuudhan” dengan mengumpulkan fakta dan data melalui pengamatan langsung terhadap proses atau guru. Dengan penelitian yang dilakukannya tidak akan menimbulkan kesalahan dalam menafsirkan apa yang sebenarnya terjadi karena permasalahan yang sebenarnya dapat ditemukan dari data dan fakta yang dikumpulkannya.

2) Fungsi Penilaian

Hasil penelitian selanjutnya dievaluasi: apakah menggembirakan atau memprihatinkan, mengalami kemajuan atau kemunduran/kemandegan. Hanya patut diingat, bahwa dalam etika pendidikan penilaian itu harus menekankan terlebih dahulu pada aspek-aspek positif (kebaikan-kebaikan dan kemajuan-kemajuan), kemudian baru pada aspek-aspek negatif (kekurangan-kekurangan atau kelemahan-kelemahan). Penilaian dimaksudkan untuk memperoleh baik atau buruknya sesuatu, oleh karena itu kebaikan yang sudah dicapai diupayakan untuk terus dipertahankan dan kekurangan yang masih nampak diberikan perlakuan yang proporsional sehingga tidak terulang lagi, pengulangan atas keburukan sebenarnya harus dikembalikan kepada diri sendiri apakah upaya yang sudah dilakukan untuk memperbaikinya.

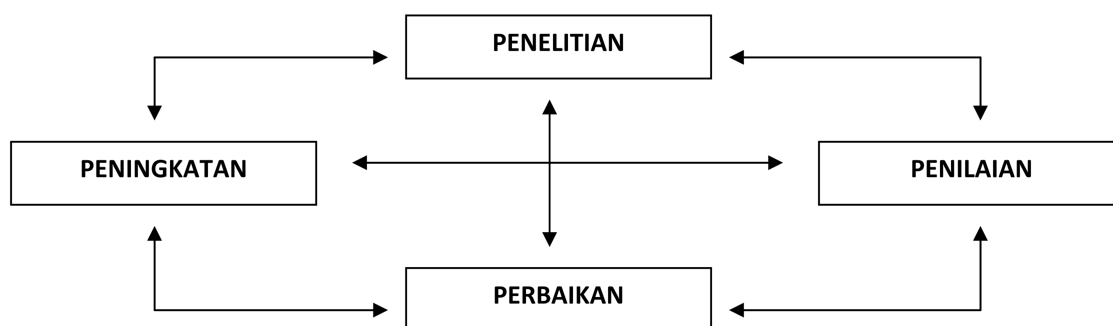
3) Fungsi Perbaikan

Berdasarkan hasil penilaian tersebut, langkah-langkah yang dapat diambil adalah: mengidentifikasi aspek-aspek negatif, yaitu kekurangan, kelemahan atau kemandegan, mengklasifikasi aspek-aspek negatif itu mana yang serius dan mana yang sederhana, dan melakukan perbaikan-perbaikan menurut prioritas. Perbaikan atas sesuatu yang sudah terjadi (kuratif) akan menjadi bekal bagi guru, akan tetapi bagaimana caranya diawal supaya tidak terjadi kesalahan (*preventif*) diperlukan upaya yang maksimal, dorongan mental spiritual dan tindakan nyata yang profesional dan proporsional akan sangat berarti dan modal untuk tidak menimbulkan kesalahan dan pengulangan kesalahan yang sama untuk tugas yang sama.

4) Fungsi Peningkatan

Upaya perbaikan merupakan proses yang berkesinambungan yang dilakukan terus-menerus. Supervisi pendidikan menjunjung praktek "*continous quality improvement*" (CQI). Dalam proses ini, diusahakan agar kondisi yang telah memuaskan itu supaya dipertahankan bahkan lebih ditingkatkan lagi.

Keempat fungsi tersebut merupakan suatu kesatuan yang secara resiprokal dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 12 Fungsi-Fungsi Supervisi Pendidikan

5) Sasaran Supervisi Pendidikan

Sasaran supervisi pendidikan adalah proses pembelajaran peserta didik dengan tujuan meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran. Proses pembelajaran dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti guru, peserta didik, kurikulum, alat dan buku-buku pelajaran, serta kondisi lingkungan sosial dan fisik. Dalam konteks ini, guru merupakan faktor yang paling dominan. Oleh karena itu, supervisi pendidikan menaruh perhatian utama pada upaya-upaya yang sifatnya memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk berkembang secara profesional, sehingga mereka lebih mampu dalam melaksanakan tugas pokoknya, yaitu memperbaiki dan meningkatkan proses dan hasil pembelajaran. Dengan demikian

dapat ditegaskan bahwa sasaran utama supervisi pendidikan yaitu pemberdayaan akontabilitas profesional guru yang direfleksikan dalam kemampuan-kemampuan:

- Merencanakan kegiatan pembelajaran (PBM).
- Melaksanakan kegiatan pembelajaran (PBM).
- Menilai proses dan hasil pembelajaran.
- Memanfaatkan hasil penilaian bagi peningkatan layanan pembelajaran.
- Memberikan umpan balik secara tepat, teratur, dan terus-menerus kepada peserta didik.
- Melayani peserta didik yang mengalami kesulitan belajar.
- Menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan.
- Mengembangkan dan memanfaatkan alat bantu dan media pembelajaran.
- Memanfaatkan sumber-sumber belajar yang tersedia.
- Mengembangkan interaksi pembelajaran (strategi, metode, dan teknik) yang tepat.
- Melakukan penelitian praktis bagi perbaikan pembelajaran

Pemberdayaan akontabilitas profesional guru hanya akan berkembang apabila didukung oleh penciptaan budaya sekolah sebagai organisasi belajar. Yang dimaksudkan dengan organisasi belajar *(learning organization*) adalah suatu organisasi dimana para anggotanya menunjukkan kepekaan terhadap masalah-masalah yang dihadapi dan berupaya untuk mengatasi masalah tersebut tanpa desakan atau perintah dari pihak luar. Kepala sekolah dan guru tidak hanya bekerja menunaikan tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya, melainkan pula memiliki sikap untuk selalu meningkatkan mutu pekerjaannya, dan oleh karenanya mereka terus belajar untuk mempelajari cara-cara yang paling baik. Mereka adalah "learning professionals".

Jadi sasaran lain dari supervisi pendidikan adalah menjadikan kepala sekolah dan guru sebagai *learning professionals*, yaitu para profesional yang menciptakan budaya belajar dan mereka mau belajar terus menyempurnakan pekerjaannya. Budaya ini memungkinkan terjadinya peluang inovasi dari bawah (*bottom-up innovation*) dalam proses pembelajaran. Kepala sekolah menduduki posisi kunci dalam penciptaan budaya tersebut.

Aspek lain yang akan mendukung pemberdayaan akontabilitas profesional guru adalah tersedianya sumber daya pendidikan untuk mendukung produktivitas sekolah, khususnya mendukung proses pembelajaran yang bermutu. Alat peraga, alat pelajaran, fasilitas laboratorium, perpustakaan dan sejenisnya sangat diperlukan bagi terwujudnya proses pembelajaran yang bermutu. Sumber daya pendidikan seperti itu memungkinkan peserta didik terlibat secara aktif melalui variabilitas dan spektrum kegiatan pembelajaran yang lebih kaya. Jadi sasaran yang ketiga dari supervisi akademik adalah membina kepala sekolah dan guru-guru untuk memiliki kemampuan manajemen sumber daya pendidikan. Kemampuan manajemen sumber daya pendidikan tersebut meliputi kemampuan dalam pengadaan, penggunaan/pemanfaatan, dan merawat/memelihara.

D. Azas Supervisi

Azas adalah dasar berpijak dalam pelaksanaan supervisi oleh pengawas, supervisi Pendidikan dilaksanakan atas dasar keyakinan sebagai berikut:

- Kualitas proses pembelajaran sangat dipengaruhi oleh kemampuan profesional gurunya.
- Pengawasan terhadap penyelenggaraan proses pembelajaran (PBM) hendaknya menaruh perhatian yang utama pada peningkatan kemampuan profesional gurunya, yang pada gilirannya akan meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran.
- Pembinaan yang tepat dan terus menerus yang diberikan kepada guru-guru berkontribusi terhadap peningkatan mutu pembelajaran.
- Peningkatan mutu pendidikan melalui pembinaan profesional guru didasarkan atas keyakinan bahwa mutu pembelajaran dapat diperbaiki dengan cara paling baik di tingkat madrasah/kelas melalui pembinaan langsung dari orang-orang yang bekerjasama dengan guru-guru untuk memperbaiki mutu pembelajaran.
- Supervisi yang efektif dapat menciptakan kondisi yang layak bagi pertumbuhan profesional guru-guru. Kondisi ini ditumbuhkan melalui kepemimpinan partisipatif, dimana guru-guru merasa dihargai dan diperlukan. Dalam situasi seperti ini akan lahir saling kepercayaan antara para pembina (pengawas, kepala madrasah) dengan guru-guru, antara guru dengan guru, dan di antara pembina sendiri. Guru-guru akan merasa bebas membicarakan pekerjaannya dengan pembina jika ada keyakinan bahwa pembina akan menghargai pikiran dan pendapatnya.
- Supervisi yang efektif dapat melahirkan wadah kerjasama yang dapat mempertemukan kebutuhan profesional guru-guru. Melalui wadah ini, guru-guru memiliki kesempatan untuk berpikir dan bekerja sebagai suatu kelompok dalam mengidentifikasi dan memecahkan masalah yang dihadapi sehari-hari di bawah bimbingan pembina dalam upaya memperbaiki proses pembelajaran.
- Supervisi yang efektif dapat membantu guru-guru memperoleh arah diri, memahami masalah yang dihadapi sehari-hari, belajar memecahkan sendiri masalah-masalah yang dihadapi sehari-hari dengan imajinatif dan kreatif. Dalam suasana seperti itu, pemikiran dan alternatif pemecahan masalah, maupun gagasan inovatif akan muncul dari bawah dalam upaya menyempurnakan proses pembelajaran tanpa menunggu instruksi atau petunjuk dari atas. Dengan demikian, supervisi yang efektif dapat merangsang kreativitas guru untuk memunculkan gagasan perubahan dan pembaruan yang ditujukan untuk memperbaiki proses pembelajaran.
- Supervisi yang efektif hendaknya mampu membangun kondisi yang memungkinkan guru-guru dapat menunaikan pekerjaanya secara profesional, ketersediaan sumber daya pendidikan yang diperlukan memberi peluang kepada guru untuk mengembangkan proses pembelajaran yang lebih baik.

Keyakinan seperti dirumuskan tersebut di atas merupakan konsep/teori dan hasil-hasil penelitian yang kebenarannya masih diakui oleh pakar supervisi sampai saat ini. Para pengawas (sebagai pembina) dapat menjadikannya sebagai pedoman untuk membandingkan antara apa yang sebaiknya dilakukan dengan apa yang kenyataanya terjadi. Dengan kata lain, para pengawas harus selalu mengembangkan perilaku pembinaanya sejalan dengan konsep yang diyakini kebenarannya.

Kegiatan supervisi pendidikan diwujudkan oleh para pengawas dalam bentuk sikap dan tindakan yang dilakukan dalam interaksi antara pengawas dengan guru-guru dan kepala madrasah. Agar sikap dan tindakan pengawas itu sejalan dengan nilai-nilai dan tujuan supervisi, maka dalam proses interaksinya itu perlu memperhatikan pedoman berikut:

1. Supervisi hendaknya dimulai dari hal-hal yang positif, menyentuh sisi kelebihan dan kebaikan yang melekat pada setiap orang akan memudahkan pengawas untuk berinteraksi.
2. Hubungan antara para pengawas dengan guru-guru hendaknya didasarkan atas hubungan kerabat kerja sebagai profesional, kedekatan yang tidak dilandasai oleh profesionalisme akan menyebabkan hambarnya hubungan kerja, dan tidak akan memperoleh hasil yang memuaskan.
3. Pembinaan profesional hendaknya didasarkan pada pandangan obyektif, pengawas dalam melihat orang hendaknya seperti apa adanya mereka sehingga proses pembinaan sesuai dengan potensi dan kapasitas yang dimilikinya.
4. Pembinaan profesional hendaknya didasarkan atas hubungan manusiawi yang sehat, hubungan yang baik menempatkan seseorang sama dimata Yang Maha Kuasa akan menimbulkan keiklasan dalam bekerja.
5. Pembinaan profesional hendaknya mendorong pengembangan inisitif dan kreativitas guru-guru, stimulus yang baik akan mendorong orang untuk berubah karena tekanan-tekanan yang tidak bijak akan menimbulkan ketergantungan atau bahkan pelarian dari tanggungjawab.
6. Pembinaan profesional harus dilaksanakan terus-menerus dan berkesinambungan, perubahan tidak dapat terjadi dengan cepat akan tetapi kadang orang perlu lama untuk mengadaptasikan perubahan itu. Tidak cepat menyerah dengan keadaan dan tidak frustasi dengan apa yang tidak dapat memberikan hasil yang baik, hal yang baik walaupun hanya sedikit demi sedikit Insya Allah akan membekas.
7. Pembinaan profesional hendaknya dilakukan sesuai dengan kebutuhan masing-masing guru, adil itulah kata yang tepat! Jangan memberikan sesuatu yang tidak dibutuhkan orang karena akan mubajir tidak akan digunakan dan tidak akan memunculkan rasa kepemilikan. Profesionalisme membutuhkan keiikhlasan dan akan muncul ketika apa yang dibutuhkannya dipenuhi dengan benar dan baik.
8. Pembinaan profesional hendaknya dilaksanakan atas dasar rasa kekeluargaan, kebersamaan, keterbukaan, dan keteladanan.

Latihan

Telaah bacaan di bawah ini dan diskusikan dengan teman anda mengenai pokok permasalahan dan kiranya apa alternatif pemecahannya!

MI MIFTAHUL HUDA

Berdasarkan laporan semester ke satu diketahui bahwa daya serap mata pelajaran matematika MI tergolong yang terendah. Keadaan tersebut sangat menonjol di kelas V. Untuk memperoleh gambaran nyata, Drs, Kirono, pengawas SD Kecamatan Kota Raja, melakukan kunjungan madrasah ke MI Miftahul Huda di Desa Raja Dua. Pukul 08.00 pagi Pak Kirono telah datang di madrasah. Ia sengaja datang pagi-pagi sekali dengan maksud untuk mengetahui keadaan situasi madrasah sejak awal pelajaran yang dimulai pukul 08.00. Pada saat itu kepala madrasah belum datang di madrasah. Anak-anak masih berada di luar kelas. Sebagian lainnya berada di dalam kelas. Dua orang guru, yaitu guru kelas VI dan kelas II sudah datang ke madrasah dan memulai pelajaran pukul 08.05. Sementara itu guru lainnya belum datang. Sesaat kemudian guru lainnya datang berturut-turut. Sampai pukul 08.30 kepala madrasah masih belum datang juga.

Pengawas Miftah memutuskan untuk masuk ke kelas V untuk mengetahui keadaan proses belajar mengajar, khususnya pelajaran matematika. Selama mengamati PBM Pak Kirono mencatat hal-hal menarik. Dari hasil pengamatannya, Pak Kirono menemukan beberapa kekeliruan yang dilakukan oleh Ibu Arnasih, yaitu kurang dikuasainya prasyarat dalam pemahaman suatu konsep. Berikutnya Pak Miftah meminta Bu Arnasih untuk bertemu di ruang guru untuk membahas temuan pengamatan. Dari hasil pembicaraan tersebut, diketahui bahwa kesalahan tersebut tidak disadarinya. Menurut pengakuannya kepala madrasah tidak memperhatikan apa yang dilakukan guru di kelas.

Sampai pukul 11.00 kepala madrasah belum juga datang. Menurut guru-guru biasanya kepala madrasah jarang terlambat seperti kejadian hari ini. Pak Kirono pamit untuk mengunjungi MI lainnya yang terletak bersebelahan dengan kantor desa yang berjarak tiga kilometer dari MI Miftahul Huda. Dalam perjalanan tersebut Pak Kirono berpapasan dengan Kepala madrasah yang baru dikunjunginya. Pak Kirono tidak memberitahukan bahwa ia baru saja berkunjung ke madrasahnya.

Dari hasil kunjungan ke berbagai MI, Pak Kirono memperoleh kesimpulan bahwa rendahnya daya serap pelajaran matematika di wilayah binaannya disebabkan oleh kurang mantapnya pemahaman guru terhadap sejumlah konsep matematika.

Petunjuk Jawaban

Agar diskusi Anda menjadi lebih terarah, bacalah terlebih dahulu rambu-rambu pengerjaan latihan kasus berikut ini:

1. Lakukan analisis kasus melalui diskusi kelompok.
2. Pengungkapan kasus tersebut akan mencakup: (a) analisis fakta – pelaku, substansi masalah, (b) formulasi masalah, (c) analisis sebab akibat, (d) formulasi alternatif pemecahan masalah, (e) evaluasi alternatif pemecahan masalah, dan (f) pemilihan alternatif terbaik.

Setelah menyelesaikan latihan, bacalah rangkuman berikut agar pemahaman Anda semakin bagus.

Rangkuman

Supervisi atau pengawasan dapat dilihat dari beberapa sudut pandang, pada *level strukture* (birokrat) pengawasan adalah *Creating Sufficient Condotion for Learning Organization*; mengusahakan semua sumber daya yang ada tertuju pada learning organization. Pada level Lembaga – Madrasah – Kepala Madrasah sebagai *instructional Leadership* dalam menjalankan peranannya. Pada level Kegiatan Belajar mengajar – Class Room; "Quality Assurance – Theaching Performance" dalam peningkatan belajar mengajar di dalam kelas. Esensi dari pengawasan/supervisi adalah dalam kerangka peningkatan profesionalisme dalam pekerjaan.

Dalam organisasi pendidikan, istilah supervisi sudah lama dikenal dan dibicarakan. Yang menjadi perhatian utama supervisi di madrasah-madrasah adalah masalah mutu pengajaran dan upaya-upaya perbaikannya. Istilah "supervsi pendidikan" mengacu kepada misi utama organisasi pendidikan (dalam hal ini sistem madrasah), yaitu kegiatan yang ditujukan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu akademik. Dengan kata lain, supervisi pendidikan adalah kegiatan yang berurusan dengan perbaikan dan peningkatan proses dan hasil pembelajaran.

Tes Formatif 1

Untuk menguji tingkat pemahaman Anda terhadap materi-materi dalam Modul 3 Kegiatan Belajar 1 ini, kerjakan tes formatif berikut:

Bacalah setiap pernyataan/pertanyaan dibawah ini, kemudian berilah tanda silang(X) pada salah satu jawaban yang paling tepat dari beberapa alternatif jawaban yang tersedia.

1. Kegiatan supervisi dalam organisasi apapun bentuk dan jenisnya biasanya ditujukan untuk.....
   a. Menciptakan kepatuhan dari semua anggota terhadap standar operasional prosedur kerja yang ada dalam organisasi
   b. Menciptakan kondisi kerja dan membentuk perilaku anggota organisasi sesuai dengan norma dan budaya organisasi itu bagi kepentingan maksud dan tujuan organisasi
   c. Mengharapkan sebuah kolektivitas yang mampu mengakomodasi keinginan dari pimpinan perusahaan untuk kepentingan pimpinan
   d. Menciptakan suatu struktur yang terkendali guna mencapai keinginan kelompok dalam organisasi

2. Pada level struktur (birokrat) pengawasan lebih ditujukan untuk:
   a. Creating Sufficient Condition for Learning Organization
   b. Instructional Leadership
   c. Teacher Managing
   d. Student Management

3. Pada level kegiatan belajar mengajar di dalam kelas pengawasan oleh supervisor diarahkan kepada:
   a. Creating Sufficient Condition for Learning Organization
   b. Instructional Leadership
   c. Quality Assurance – Theaching Performance
   d. Student Management

4. Supervisi bila dilihat dari asal katanya terdiri dari ....
   a. Super - Vision
   b. Supervisi – On
   c. Super – Visi – On
   d. Super - Visi

5. Yang menjadi perhatian utama supervisi di madrasah-madrasah adalah:
   a. Masalah kenakalan siswa dan pemecahannya
   b. Masalah mutu manajemen dan administratif madrasah
   c. Masalah keterlibatan masyarakat dalam madrasah
   d. Masalah mutu pengajaran dan upaya-upaya perbaikannya.

6. Meningkatkan kemampuan profesional guru dalam upaya mewujudkan proses belajar peserta didik yang lebih baik melalui cara-cara mengajar yang lebih baik pula merupakan ……………
   a. Fungsi Supervisi
   b. Peranan Supervisor
   c. Azas Supervisor
   d. Fungsi Managerial Supervisor

7. Pendekatan dalam supervisi menempuh prosedur kerja seperti di bawah ini:
   a. Penelitian, Penilaian, Peningkatan, Evaluasi
   b. Penelitian, Perbaikan, Peningkatan, Evaluasi
   c. Penelitian, Penilaian, Perbaikan, Peningkatan
   d. Perencanaan, Penilaian, Perbaikan, Peningkatan

8. Upaya perbaikan merupakan proses yang berkesinambungan yang dilakukan terus-menerus, termasuk kedalam fungsi:
   a. Perbaikan
   b. Penilaian
   c. Penelitian
   d. Peningkatan

9. Supervisi dilakukan dengan memperhatikan azas berikut:
   a. Supervisi hendaknya dimulai dari hal-hal yang positif
   b. Supervisi hendaknya dimulai dari hal-hal yang Negatif
   c. Supervisi hendaknya dimulai dari hal-hal yang sama
   d. Supervisi hendaknya dimulai dari hal-hal yang detail

10. Pembinaan profesional hendaknya mendorong pengembangan inisitif dan kreativitas guru-guru, hal ini memiliki arti yang cocok sebagai berikut kecuali:
   a. Guru dapat memilih dengan tepat strategi pembelajaran
   b. Guru dapat membuat media yang sesuai
   c. Guru dapat melakukan evaluasi dengan instrumen yang cocok
   d. Guru dapat menghasilkan nilai yang baik

Setelah Anda selesai mengerjakan tes, cocokkan jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif yang ada di bagian akhir unit ini. Hitunglah jawaban Anda yang benar, kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat pemahaman Anda.

Rumus

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{10} \times 100\%$$

Arti tinggkat penguasaan Anda:

90% - 100% = baik sekali
80% - 89% = baik
70% - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila Anda mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan kegiatan belajar 2. Tetapi bila kurang dari 80% jangan kecewa, ulangilah membaca kegiatan belajar 1, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

Peranan dan Perilaku Supervisi

A. Peranan Supervisor

Pembinaan profesional dilakukan karena satu alasan, yaitu memberdayakan akuntabilitas profesional guru yang pada gilirannya meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran. Untuk maksud tersebut, para pengawas hendaknya melakukan peranan sebagai berikut:

a. **Peneliti**
   Seorang supervisor dituntut untuk mengenal dan memahami masalah-masalah pengajaran. Karena itu ia perlu mengidentifikasi masalah-masalah pengajaran dan mempelajari faktor-faktor atau sebab-sebab yang mempengaruhinya.
b. **Konsultan atau Penasihat**
   Seorang supervisor hendaknya dapat membantu guru untuk melakukan cara-cara yang lebih baik dalam mengelola proses pembelajaran. Oleh sebab itu, para pengawas hendaknya selalu mengikuti perkembangan masalah-masalah dan gagasan-gagasan pendidikan dan pengajaran mutakhir. Ia dituntut untuk banyak membaca dan menghadiri pertemuan-pertemuan profesional, dimana ia memiliki kesempatan untuk saling tukar informasi tentang masalah-masalah pendidikan dan pengajaran yang relevan, yaitu gagasan-gagasan baru mengenai teori dan praktek pengajaran.
c. **Fasilitator**
   Seorang superviosr harus mengusahakan agar sumber-sumber profesional, baik materi seperti buku dan alat pelajaran maupun sumber manusia yaitu nara sumber mudah diperoleh guru-guru. Dengan perkataan lain, hendaknya menyediakan kemudahan-kemudahan bagi guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya.
d. **Motivator**
   Seorang supervisor hendaknya membangkitkan dan memelihara kegairahan kerja guru untuk mencapai prestasi keja yang semakin baik. Guru-guru didorong untuk mempraktekkan gagasan-gagasan baru yang dianggap baik bagi penyempurnaan proses pembelajaran, bekerjasama dengan guru (seseorang atau kelompok) untuk mewujudkan perubahan yang dikehendaki, merangsang lahirnya ide baru, dan

menyediakan rangsangan yang memungkinkan usaha-usaha pembaruan dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

e. **Pelopor Pembaharuan**

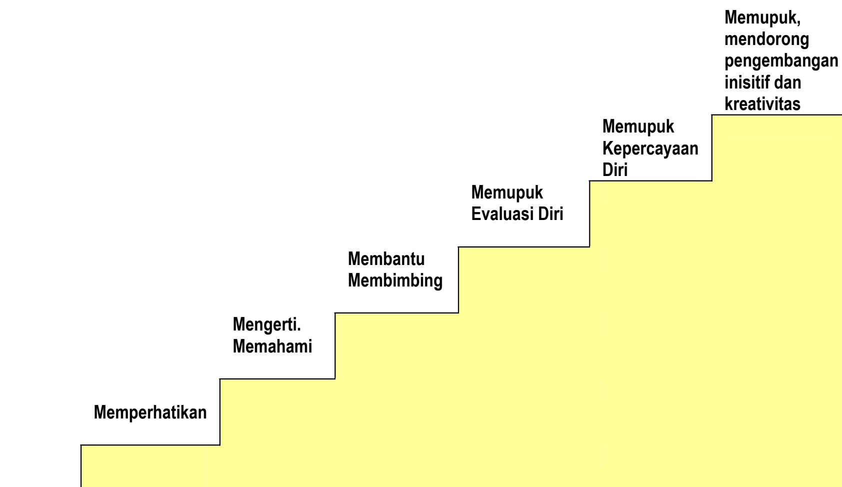
Para supervisor hendaknya jangan merasa puas dengan cara-cara dan hasil yang dicapai. Pengawas hendaknya memiliki prakarsa perbaikan dan meminta guru melakukan hal serupa. Ia tidak boleh membiarkan guru mengalami kejenuhan dalam pekerjaannya. Pekerjaan mengajar adalah pekerjaan dinamis. Guru-guru perlu dibantu untuk menguasai kecakapan-kecakapan baru. Untuk maksud tersebut para supervisor hendaknya mengembangkan program-program latihan dan pengembangan dengan cara merencanakan pertemuan atau penataran sesuai dengan kebutuhan setempat.

B. Perilaku Supervisi

Saudara Mahasiswa, membicarakan perilaku maka akan berkaitan dengan nilai dan norma yang dianut oleh orang yang bersangkutan. Kita yang beragama Islam tentunya nilai dan norma yang menjadi acuan berpegang kepada kebenaran dan kebaikan yang diajarkan oleh agama kita yaitu Islam.

Di dalam Al Quran dengan jelas dalam beberapa surat yang menjelaskan tentang Akhlaq diterangkan tentang akhlaq terhadap diri sendiri dan akhlaq terhadap orang lain. Kita harus benar dan meningkatkan ketaqwaan, adil terhadap diri sendiri, menjaga diri dari marah, sabar terhadap cobaan menuruti apa yang di bolehkan dan menjauh dari apa yang dilarang, adil dan mampu menepati janji. Sedangkan akhlaq pada orang lain dijelaskan bahwa kita harus dapat membahagiakan tetangga, tidak menghina orang lain, menjauhi buruk sangka, tidak melakukan saksi palsu, memuliakan orang lain, berlapang dalam majelis, tidak mendengki dan bermusuhan serta lainnya.

Nah! dalam kerangka supervisi sebagai pembinaan profesional guru diwujudkan dalam perilaku para supervisor sebagai pembina. Kualitas perilaku pembinaan tersebut tergantung pada pemahaman para pengawas mengenai tujuan pembinaan profesional. Jika dianalisis, tingkat kualitas perilaku pembinaan berwujud: (1) memperhatikan, (2) mengerti atau memahami, (3) membantu dan membimbing, (4) memupuk evaluasi diri bagi perbaikan dan pengembangan, (5) memupuk kepercayaan diri, dan (6) memupuk, mendorong bagi pengembangan inisitif dan kreativitas (*professional self profelling growth*). Para supervisor diharapkan mengembangkan perilaku pembinaan profesionalnya pada tingkat tertinggi. Tuntutan kurikulum, perkembangan iptek dan membanjirnya informasi mendorong guru-guru untuk memiliki inisiatif dan kreativitas yang tinggi dalam proses pembelajaran siswa.



Gambar 13 Tingkatan Kualitas Perilaku Pembinaan Profesional

C. Teknik Supervisi Langsung (Direct Technique)

Teknik langsung, artinya pengawas melakukan tatap muka langsung dengan guru apakah terjadi pada saat guru mengajar di dalam kelas atau pertemuan yang diatur di luar ruang kelas. Pada bagian ini diuraikan beberapa teknik supervisi pendidikan sebagai kegiatan pembinaan atau pelayanan profesional untuk meningkatkan proses dan hasil pembelajaran.

1) Kunjungan Kelas

Kunjungan kelas atau observasi kelas yang dilaksanakan supervisor bermanfaat untuk mengetahui pelaksanaan pembelajaran. Dengan kunjungan kelas kepala madrasah dan pengawas antara lain dapat:

- Menemukan kelebihan atau kekurangan guru dalam melaksanakan pembelajaran guna pengembangan dan pembinaan lebih lanjut;
- Mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam melaksanakan suatu gagasan pembaharuan pengajaran;
- Secara langsung mengetahui keperluan masing-masing guru dalam melaksanakan proses belajar-mengajar;
- Memperoleh data atau informasi yang dapat digunakan dalam penyusunan program pembinaan profesional secara terinci, serta
- Menumbuhkan kepercayaan diri pada guru untuk berbuat lebih baik.

Pelaksanaan kunjungan kelas harus direncanakan atau dipersiapkan lebih dahulu. Dalam prakteknya dapat dilakukan dalam bentuk:

- Direncanakan oleh pengawas dan diberitahukan kepada guru yang bersangkutan;
- Direncanakan pengawas tetapi tidak diberitahukan lebih dahulu kepada Guru yang bersangkutan;

- Direncanakan guru dan guru yang bersangkutan mengundang supervisor untuk mengadakan kunjungan kelas.

Ketiga bentuk pelaksanaan kunjungan kelas tersebut memiliki keuntungan masing-masing. Yang penting adalah bahwa guru harus memahami bahwa kunjungan kelas tersebut dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi dalam rangka meningkatkan mutu proses dan hasil belajar mengajar sebagai tanggung jawab bersama, dan bukan untuk menentukan kondite. Kunjungan kelas mungkin saja dilakukan tanpa persiapan dan tujuan tertentu. Kunjungan kelas seperti ini bermanfaat utuk mengetahui kesan-kesan umum situasi belajar mengajar, disamping itu bermanfaat untuk ikatan kekeluargaan sebagai rekan sejawat.

2) Pertemuan Pribadi

Pertemuan pribadi ialah pertemuan percakapan, dialog, atau tukar pikiran antara pengawas dengan guru mengenai usaha-usaha meningkatkan kemampuan profesional guru. Pertemuan itu sifatnya informal terjadi dalam waktu yang singkat atau agak lama dan dapat diadakan sebelum atau sesudah kunjungan kelas proses pertemuan pribadi berisi dialog profesional tentang berbagai hal yang berkaitan dengan upaya perbaikan pengajaran, sikap kekeluargaan, kebersamaan, dan keterbukaan hendaknya menjiwai pertemuan pribadi. Kesadaran yang tinggi terhadap perbaikan pengajaran sebagai tanggung jawab bersama masalah yang dihadapi dan menemukan cara mengatasinya. Pertemuan pribadi yang dilakukan sebelum kunjungan kelas dimaksudkan untuk membicarakan aspek-aspek proses pembelajaran yang ingin diperbaiki sehingga akan menjadi fokus observasi kelas, sedangkan pertemuan pribadi yang dilaksanakan setelah kunjungan kelas dimaksudkan untuk menganalisis aspek-aspek proses pembelajaran untuk menemukan mana yang telah baik atau belum informasi ini merupakan umpan balik bagi guru untuk memperbaiki dan meningkatkan proses pembelajaran.

Pertemuan pribadi dapat pula dilakukan atas keinginan guru. Dalam situasi ini guru merasakan adanya masalah yang ingin dibicarakan dengan supervisor, dengan harapan diperoleh dengan saran-saran. Untuk maksud tersebut pengawas diharapkan memainkan peran konsultan atau nara sumber dan menjadi pendengar yang baik.

3) Kunjungan Madrasah

Untuk mengetahui pendidikan secara lengkap di suatu madrasah seorang pengawas perlu mengunjungi madrasah secara teratur. Dengan kunjugan ini program pembinaan yang direncanakan akan lebih berhasil. Kunjungan madrasah dapat berbentuk kunjungan dengan atau tanpa pemberitahuan serta kunjungan atas undangan.

4) Kunjungan dengan pemberitahuan

Sebelum berkunjung Pengawas telah memberitahukan terlebih dahulu kepada kepala madrasah secara langsung atau tidak langsung. Selain waktu kunjungan, maksud kunjungan dapat diberitahukan kepada kepala madrasah dan guru, misalnya untuk mengetahui keberhasilan dan kesukaran yang dialami guru dalam mengajar. Dalam kunjungan seperti ini pengawas dapat menilai usaha maksimal yang dilakukan guru.

5) Kunjungan tanpa pemberitahuan

Pengawas sesuai degan rencana kerjanya mengunjungi madrasah tanpa pemberitahuan terlebih dahulu. Kunjungan jenis ini mempunyai keuntungan, yakni apa yang diamati dimadrasah adalah keadaan yang sebenarnya. Pengawas dapat menilai sikap dan kemampuan guru sebagaimana adanya. Perlu ditekankan bahwa kunjungan madrasah hanya akan berarti bagi peningkatan proses pembelajaran apabila disertai kunjungan kelas.

6) Kunjungan atas undangan Guru atau Kepala Madrasah

Kunjungan seperti ini dilaksanakan apabila guru atau kepala madrasah menghadapi masalah-masalah khusus yang belum dapat dipecahkan, atau dilaksanakan apabila guru ataupun kepala madrasah ingin memperlihatkan keberhasilan yang telah dicapai. Kunjungan seperti ini merupakan kunjungan yang cukup baik, karena menunjukkan adanya hubungan baik dan kepercayaan dari guru dan kepala madrasah terhadap pengawas.

D. Teknik Supervisi Tidak Langsung (Indirect Technique)

Teknik tidak langsung artinya pengawas melakukan supervisi melalui fasilitasi berbagai media baik itu rapat-rapat atau media terbitan, penataran dan pelatihan yang dapat diikuti oleh semua guru yang berada di bawah pengawasannya. Teknik tidak langsung sama halnya dengan teknik langsung ditujukan untuk meningkatkan profesionalisme guru.

1) Rapat Guru

Rapat dewan guru yang sering disebut juga rapat madrasah atau rapat staf, merupakan pertemuan antara semua guru dan kepala madrasah yang dipimpin oleh kepala madrasah atau seorang guru yang ditunjuk. Pertemuan ini membicarakan berbagai hal yang menyangkut penyelenggaraan pendidikan terutama proses pembelajaran. Apabila pertemuan pribadi dimaksudukan untuk membicarakan masalah yang dihadapi oleh guru secara individual, maka staf rapat merupakan forum untuk membahas masalah yang merupakan perhatian seluruh atau sebagian guru, rapat dewan guru merupakan sarana

komunikasi langsung antara pengawas dan semua guru serta antara sesama guru karena itu rapat dewan guru merupakan suatu keharusan dalam pembinaan profesional.

Secara umum maksud diadakan rapat dewan guru adalah untuk:

- Mengatur seluruh anggota staf yang berbeda tingkat pendidikan, pengalaman, dan kemampuannya menjadi satu keseluruhan potensi yang sadar akan tujuan bersama dan bersedia bekerjasama guna mencapai tujuan bersama.
- Mendorong anggota staf agar mengetahui tanggung jawab masing-masing dan berusaha melaksanakannya dengan baik.
- Bersama-sama menentukan cara-cara yang dapat dilakukan dalam memperbaiki proses pembelajaran, serta
- Meningkatkan arus komunikasi dan informasi diantara anggota staf.

Dalam hubungan dengan pembinaan guru, usaha-usaha perbaikan dan peningkatan pembelajaran harus mendapat perhatian yang lebih besar pada rapat dewan guru. Oleh karena itu rapat staf dalam rapat pembinaan profesional bukanlah rapat dinas dimana rapat dinas hanya dapat hadir dimana peserta rapat hanya dapat hadir untuk menerima instruksi, pengarahan atau petunjuk rapat pembinaan dimaksudkan untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang dirasakan guru, membahasnya, dan bersama-sama mencarikan ide bagi pemecahannya. Dalam rapat pembinaan seperti ini yang diutamakan adalah pembinaan dinamika kelompok yang produktif, dimana setiap peserta rapat didorong untuk aktif saling tukar pengalaman dan saling belajar.

2) Penataran

Penataran dan pembinaan kadang-kadang dianggap sebagai dua hal yang terpisah yang tidak perlu dikaitkan, padahal dalam rangka peningkatan mutu, penataran merupakan salah satu teknik yang sering digunakan. Namun karena pandangan yang keliru tersebut, kegiatan penataran sering tidak diikuti dengan usaha pembinaan lebih lanjut. Akibatnya guru yang mengalami kesulitan waktu menerapkan hasil-hasil penataran tidak mendapatkan bantuan yang diperlukan untuk mengatasi kesulitannya.

Salah satu faktor penting yang sangat menentukan keberhasilan seorang petatar untuk memperoleh manfaat seoptimal dan seefektif mungkin adalah minat dan kegairahan petatar dalam mengikuti suatu penataran. Minat dan kegairahan ini dapat timbul bila petatar itu merasakan bahwa penataran yang diikutinya dapat memenuhi kebutuhan dalam profesinya atau dapat membangkitkan rasa ingin tahu dan kreativitas. Peningkatan gairah dan minat petatar dalam mengikuti penataran sangat ditentukan pula oleh materi penataran dan cara melaksanakan penataran. Karena itu, program penataran sebaiknya disusun berdasarkan kebutuhan dan kondisi setempat.

Identifikasi kebutuhan itu dapat dilakukan oleh Pengawas sendiri dan dapat pula berdasarkan laporan atau usulan para kepala madrasah dan guru. Penataran tidak akan

efektif jika penatar lebih banyak berceramah sedangkan para petatar hanya duduk pasif. Potensi dan pengalaman petatar tidak dimanfaatkan sebagai masukan dan sumbangan bagi peningkatan bersama rekan petatar. Karena itu, jikalau dikehendaki penataran yang efektif maka porsi keaktifan petatar harus jauh lebih besar dari porsi penatar. Dalam kegiatan penataran, prinsip-prinsip berikut hendaknya diterapkan:

- Penatar lebih banyak berfungsi sebagai fasilitator.
- Kegiatan lebih banyak dilakukan oleh para petatar.
- Para petatar diharapkan dapat mengikuti prinsip belajar sambil mencoba atau melakukan sendiri, sehingga seusai penataran dapat diterapkannya di madrasah dan menularkannya kepada rekan guru lainnya.
- Rasio antara penatar dan petatar diperkecil dengan memperbanyak tutor.

Untuk meningkatkan kualitas keterlibatan para petatar, kegiatan yang dilaksanakan hendaknya menggunakan berbagai kombinasi kegiatan, seperti ceramah dengan tanya jawab, diskusi, kerja kelompok, kerja individu, penugasan, pengamatan lapangan, simulasi dan pengalaman lapangan. Dengan cara demikian pengalaman belajar semakin kaya.

3) Penerbitan Buletin Profesional

Yang dimaksud dengan buletin profesional ialah selebaran berkala yang terdiri atas beberapa lembar berisi tulisan mengenai topik-topik tertentu berkaitan dengan usaha peningkatan proses belajar mengajar.

Pembahasannya tidak selalu ditulis oleh seorang ahli, akan tetapi dapat juga berupa pengalaman guru-guru atau para pengawas mengenai keberhasilan yang dicapainya di lapangan. Buletin profesional sangat praktis karena dapat disebarluaskan dalam jumlah yang banyak dan dapat dibaca baik oleh guru maupun pengawas kapan saja dan dimana saja. Di samping itu, isi buletin dapat dijadikan pula sebagai bahan diskusi di MGBS atau SPKG/PKG/KKG.

4) Kunjungan antar Kelas

Kunjungan antar kelas dapat pula digolongkan sebagai teknik pembinaan profesional. Guru dari kelas yang satu berkunjung ke kelas yang lain dalam lingkungan madrasah itu sendiri dengan kunjungan antar kelas ini setiap guru akan memperoleh pengalaman baru tentang proses belajar mengajar pengelolaan kelas dan lain sebagainya. Kunjungan antar kelas akan lebih efektif jika disertai dengan kesempatan berdialog tentang hal-hal yang menarik perhatian antara guru kelas yang berkunjung dengan yang dikunjungi.

5) Kunjungan antar Madrasah

Kunjungan antar madrasah dapat memberikan banyak manfaat. Dengan mengunjungi

madrasah lain, guru-guru dapat mengukur sampai sejauh mana keberhasilan suatu madrasah yang dikunjungi. Hal-hal yang baik dapat dijadikan contoh. Dengan cara demikian pengawas dapat memanfaatkan potensi guru-guru di suatu madrasah untuk kepentingan pembinaan di madrasah lain.

Suatu hal yang harus diperhatikan ialah kunjungan itu seyogyanya tidak terlalu mengganggu kegiatan madrasah yang dikunjungi ataupun terlalu mengganggu kegiatan madrasah yang berkunjung, karena itu kunjungan seyogyanya diatur dengan seksama. Kunjungan antar madrasah akan lebih efektif apabia disertai dengan diskusi antara guru-guru yang berkunjung dan yang dikunjungi tentang berbagai hal perbaikan pengajaran.

Pengawasan dalam bidang pendidikan saat ini harus diarahkan pada pemberdayaan personil sekolah secara profesional . Disamping itu pengawasan harus diarahkan pada pembaharuan sistem sekolah yang dititik beratkan pada kemampuan staf sekolah terutama guru-guru dalam mempelajari dan mendiagnosis masalah-masalah sekolah secara sistematik dan mencarikan pemecahannya.

Saudara mahasiswa, diakhir bahasan ini mari kita perhatikan bahwa supervisi harus dapat menimbulkan kemandirian bagi guru-guru tidak menunggu pemecahan masalah dari luar akan tetapi mereka sendiri berupaya sendiri untuk mengatasi masalahnyan sendiri. Sebagai upaya dalam perubahan supervisi, tidak dilarang dan tidak ada salahnya bila kita melihat dan meniru kebiasaan-kebiasaan baik orang lain, seperti tujuan kebiasaan manusia yang efektif The Seven Habits of Highly Effective People dari Stepen Covey tahun 1992, yaitu: Pertama, jadilah manusia proaktif artinya jangan sekedar aktif ,tetepi harus selalu melihat ke masa depan. Kedua, membiasakan diri memperhatikan tujuan yang akan diraih. Ketiga, tentukan prioritas dankerjakan dahulu yang diprioritaskan. Keempat, berpikirlah “win-win” , atau menang-menang, artinya dalam suatu pekerjaan tidak ada orang yang mesti di kalahkan ,tetapi semuanya harus menang. Kelima, berusaha mengerti lebih dahulu barulah dimengerti oleh teman berkomunikasi . Merupakan dimensi komunikasi dimana kita harus banyak mendengar sehingga kita dapat mengerti dan baru berbicara. Filosofinya adalah jangan merasa pendapat kita menjadi pendapat yang paling benar sedangkan pendapat orang lain salah. Keenam, mewujudkan sinergi atau gotong royong dalam melaksanakan berbagai program . Himpun kekuatan masing-masing secara optimal untuk mencapai suatu maksud. Ketujuh, melaksanakan proses pembaharuan diri sendiri terus –menerus sepanjang hayat. Dengan bahasa guru adalah belajarlah terus jangan ada istilah kata cukup atau life long education.

Latihan

ANALISIS KASUS MASALAH PENGEMBANGAN PROFESI DAN KETERPENCILAN

Toha, M.Pd adalah seorang Kepala Madrasah MI Negeri 1 Buaran, memiliki semangat dan keinginan yang tinggi untuk memajukan madrasahnya. Madrasah yang dipimpinnya berada di Kecamatan Legok yang terletak paling jauh dari Ibu Kota Kabupaten. Di musim hujan acapkali kendaraan roda dua apalagi roda empat sulit menjangkau kecamatan ini. MI Negeri Buaran memiliki 200 murid, yang menyebar di kelas 1,2,3,4,5 dan 6. Semua guru tersedia di madrasah itu, kecuali guru pelajaran pendidikan jasmani. Madrasah ini sudah berjalan 7 tahun, dan telah meluluskan satu angkatan, yaitu angkatan I. Sebagian besar lulusannya tidak melanjutkan madrasah.

Karena letaknya yang terpencil, MI Buaran jarang dikunjungi pengawas. Dalam tahun terakhir, hanya sekali saja mendapat kunjungan pembinaan. Madrasah menyadari bahwa upaya peningkatan mutu pendidikan tidak bisa dibiarkan.

Tugas

1. Apa yang dapat dilakukan oleh Toha, M.Pd. untuk meningkatkan mutu pendidikan di MI Buaran.
2. Seandainya pengawas diminta pendapatnya oleh kepala madrasah, pemikiran apa yang sebaiknya disampaikan oleh pengawas untuk meningkatkan mutu pendidikan di MI Buaran tersebut.
3. Apa yang sebaiknya dilakukan oleh guru-guru untuk memajukan madrasahnya.
4. Apa yang sebaiknya dilakukan oleh Komite Madrasah dalam membantu kepala madrasah memajukan MI Buaran ini.
5. Informasi apa lagi yang perlu disajikan dalam kasus tersebut, sehingga diperoleh pemecahan yang lebih menyeluruh untuk meningkatkan mutu pendidikan di MI Buaran.

Petunjuk Jawaban

Agar diskusi Anda menjadi lebih terarah, bacalah terlebih dahulu rambu-rambu pengerjaan latihan kasus berikut ini:

1. Lakukan analisis kasus melalui diskusi kelompok.
2. Pengungkapan kasus tersebut akan mencakup: (a) analisis fakta – pelaku, substansi masalah, (b) formulasi masalah, (c) analisis sebab akibat, (d) formulasi alternatif

pemecahan masalah, (e) evaluasi alternatif pemecahan masalah, dan (f) pemilihan alternatif terbaik.

Setelah menyelesaikan latihan, bacalah rangkuman berikut agar pemahaman Anda semakin bagus.

Rangkuman

Dalam praktek supervisi pendidikan, kepala madrasah dan guru-guru tidak diperlakukan sebagai bawahan (*subordinates*), melainkan sebagai rekan sejawat (*colleague*s). Tata-kerja yang dikembangkan adalah bekerja bersama (*working with*), kendatipun struktur organisasi yang birokratik tetap dihargai. Pendekatan perilaku supervisi adalah menciptakan dan menjaga keselarasan antara tujuan-tujuan/kepentingan pribadi (*personal needs*) dan tujuan-tujuan organisasi (*institutional goals*) melalui kerja tim dan evaluasi terhadap sasaran-sasaran supervisi. Pendekatan tersebut menempuh prosedur kerja: (1) Fungsi Penelitian, (2) Fungsi Penilaian, (3) Fungsi Perbaikan, (4) Fungsi Peningkatan (Ametembun, 1995).

Kegiatan supervisi pendidikan diwujudkan oleh para pengawas dalam bentuk sikap dan tindakan yang dilakukan dalam interaksi antara pengawas dengan guru-guru dan kepala madrasah.

Tes Formatif 2

Untuk menguji tingkat pemahaman Anda terhadap materi-materi dalam Modul 3 ini, kerjakan tes formatif berikut.

Bacalah setiap pernyataan/pertanyaan dibawah ini, kemudian berilah tanda silang(X) pada salah satu jawaban yang paling tepat dari beberapa alternatif jawaban yang tersedia.

1. Sebagai seorang peneliti maka supervisor harus dapat….
   a. Melakukan perbaikan pengajaran
   b. Mengenal dan memahami masalah-masalah pengajaran
   c. Mengenal dan memahami murid
   d. Mengenal dan memahami kurikulum

2. Seorang supervisor harus mengusahakan agar sumber-sumber profesional, artinya supervisor berperan sebagai:
   a. Mediator
   b. Fasilitator
   c. Kominikator
   d. Administrator

3. Para supervisor hendaknya jangan merasa puas dengan cara-cara dan hasil yang dicapai, artinya supervisor harus menjadi…….
   a. Pelopor dalam administrasi
   b. Pelopor dalam komunikasi
   c. Pelopor dalam kemanusiaan
   d. Pelopor dalam pembaharuan

4. Memupuk, mendorong bagi pengembangan inisitif dan kreativitas dalam diri guru dalam pengertian asing dikenal dengan istilah ….
   a. Profesional development
   b. Profesional going to the self
   c. Professional self profelling growth
   d. Profesional individual capacity

5. Pengawas melakukan tatap muka langsung dengan guru apakah terjadi pada saat guru mengajar di dalam kelas atau pertemuan yang diatur di luar ruang kelas, termasuk dalam ……
   a. Direct supervision technique

b. In-direct supervision technique
c. Coolaborative supervision technique
d. Forward supervision tecnique

6. Kunjungan Kelas yang dilakukan oleh supervisor termasuk ke dalam teknik:
   a. In-direct supervision technique
   b. Coolaborative supervision technique
   c. Direct supervision technique
   d. Forward supervision tecnique

7. Rapat guru merupakan sarana untuk melakukan supervise, hal ini termasuk kedalam teknik:
   a. Direct technique
   b. In-direct technique
   c. Coolaborative supervision
   d. Forward supervision

8. Melakukan supervisi melalui fasilitasi berbagai media baik itu rapat-rapat atau media terbitan, penataran dan pelatihan yang dapat diikuti oleh semua guru yang berada di bawah pengawasannya, termasuk ke dalam teknik:
   a. Direct supervision technique
   b. Coolaborative supervision technique
   c. Forward supervision technique
   d. In-direct supervision technique

9. Dalam kegiatan supervisi tidak langsung supervisor dapat menganjurkan atau menugaskan kepada guru-guru untuk melakukan:
   a. Kunjungan antar kelas
   b. Tatap muka langsung
   c. Kunjungan kelas
   d. Pertemuan pribadi

10. Percakapan, dialog, atau tukar pikiran antara pengawas dengan guru mengenai usaha-usaha meningkatkan kemampuan profesional guru dinamakan dengan teknik:
   a. Kunjungan kelas
   b. Dialog tatap muka
   c. Rapat
   d. Komunikasi

Setelah Anda selesai mengerjakan tes, cocokkan jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif yang ada di bagian akhir unit ini. Hitunglah jawaban Anda yang benar, kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat pemahaman Anda.

Rumus

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{10} \times 100\%$$

Arti tinggkat penguasaan Anda:

90% - 100% = baik sekali
80% - 89% = baik
70% - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila Anda mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Modul 4. Tetapi bila kurang dari 80% jangan kecewa, ulangilah membaca Modul, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Jawaban Tes Formatif 1

1. B cukup jelas
2. A pada level birokrat pengawasan ditujukan untuk creating sufficient condition for learning organization
3. C pada level KBM di kelas pengawasan ditujukan untuk quality assurance-teaching performance
4. A cukup jelas
5. D supervisi di madrasah ditujukan untuk peningkatan mutu pengajaran dan upaya perbaikannya
6. A cukup jelas
7. C prosedur kerja supervisi meliputi Penelitian, Penilaian, Perbaikan, Peningkatan
8. D cukup jelas
9. A cukup jelas
10. D dengan pembinaan professional guru diharapkan dapat memilih strategi pembelajaran yang tepat, membuat media yang sesuai dan melakukan evaluasi dengan instrument yang cocok di dalam PBM

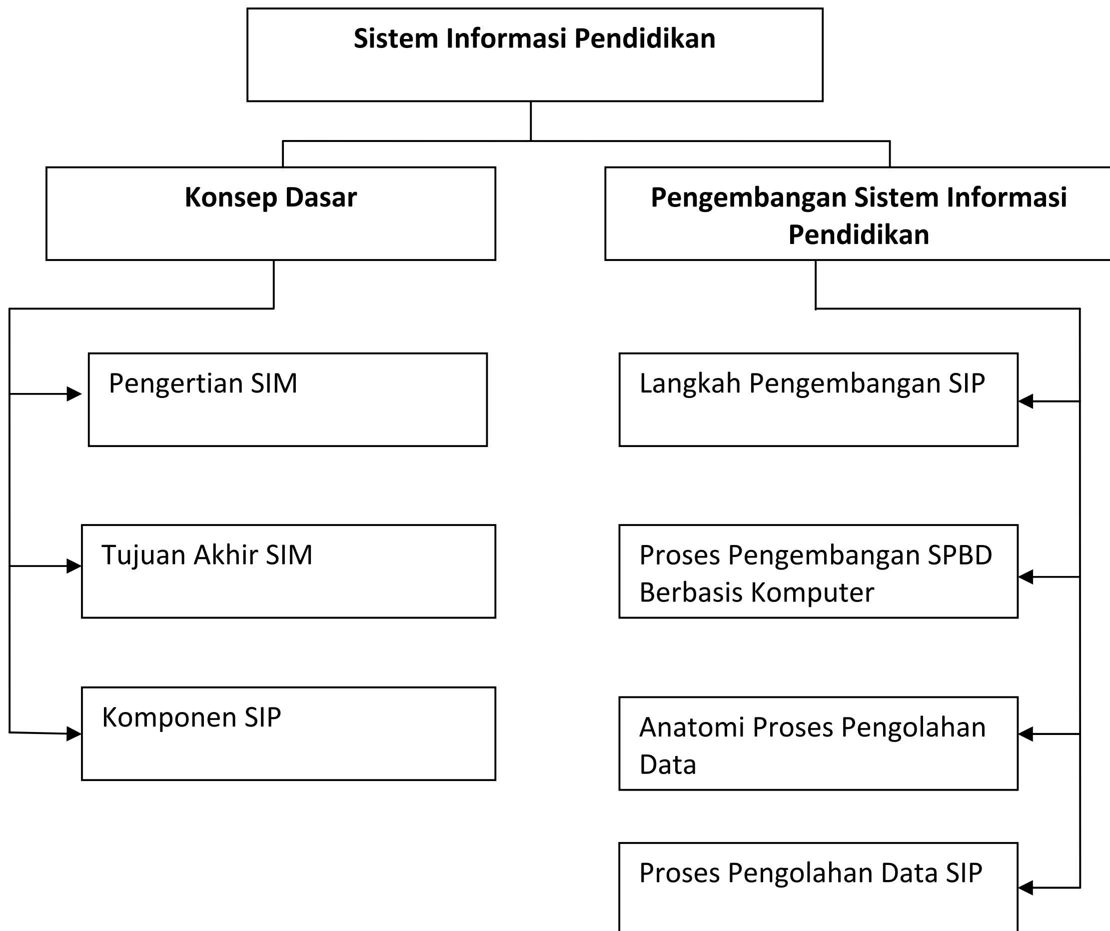
Jawaban Tes Formatif 2

1. B supervisor harus dapat mengenal dan memahami masalah pengajaran
2. B cukup jelas
3. D cukup jelas
4. C cukup jelas
5. A teknik tatap muka antara supervisor dan guru termasuk kedalam teknik direct supervision technique
6. C cukup jelas
7. A cukup jelas
8. D teknik dengan menggunakan media antara supervisor dan guru termasuk kedalam teknik In-direct supervision technique
9. A cukup jelas
10. B cukup jelas

MODUL -4

SISTEM INFORMASI PENDIDIKAN

PETA KONSEP MODUL IV



SISTEM INFORMASI PENDIDIKAN

Pendahuluan

Saudara Mahasiswa, mari kita lanjutkan materi perkuliahan kita dengan membahas Sistem Informasi Pendidikan. Pada modul 4 ini kita akan membahas bagaimana pendidikan dapat berjalan dengan baik, khususnya pada level madrasah dengan adanya dukungan sistem informasi yang baik. Pada dasarnya perlu dipahami oleh Anda bahwa fungsi sistem informasi bagi organisasi akan memudahkan dalam automatisasi pekerjaan perkantoran (tata usaha), pengambilan keputusan yang akurat, dan membantu pekerjaan-pekerjaan pada level manajer serta operasional.

Setelah mempelajari bagian ini, Anda diharapkan memiliki pemahaman yang komprehensif tentang sistem informasi manajemen dalam bidang pendidikan baik teoritik maupun empirik.

Perhatikan dan baca poin-poin di bawah ini, supaya Anda mudah dalam memperoleh pemahaman yang penuh atas Modul 4 ini.

1. **Bacalah dengan Basmallah**
   Bacalah tujuan yang ingin dicapai dari modul ini, dengan demikian Anda akan mengetahui arah yang harus dituju. Apa yang diharapkan dari Anda. Kemudian meneruskan membaca uraian materinya.
2. **Berilah tanda**
   Supaya mudah untuk membuka kembali dan mengingatkan apa yang sudah Anda baca, berikan tanda dengan menggunakan stabilo atau menggaris bawahi setiap kata, kalimat, atau alenia yang Anda anggap penting. Hal ini sangat diperlukan karena dapat meningkatkan cara Anda belajar dan untuk menempuh tes atau Ujian.
3. **Catat dan Ringkaslah**
   Anda memiliki buku catatan kecil? Catatlah hal yang penting dan buatlah ringkasan pada buku catatan kecil tersebut, dan bawalah selalu catatan tersebut, dan jika Anda bertemu teman diskusikan catatan dan ringkasan Anda dengan teman sejawat atau dengan dosen.
4. **Pahamilah**
   Pahami dengan benar setiap konsep-konsep yang Anda pelajari, dengan cara membaca berulang-ulang catatan dan ringkasan yang telah dibuat.
5. **Hafalkan**
   Apabila perlu, bagian-bagian tertentu harus Anda hafalkan di luar kepala.
6. **Diskusilah dengan teman**
   Diskusikan materi/masalah-masalah yang Anda anggap sulit dengan teman. Apabila belum terpacahkan, catat masalah tersebut dan ungkapkan pada dosen.

Konsep Dasar

Informasi melalui berbagai media massa dewasa ini sedang membanjiri negeri tercinta ini, informasi yang baik dan yang membuat miris kita informasi-informasi yang menyesatkan dan menghinakan. Informasi datang seperti air bah yang besar terutama sekarang melalui media jaringan internet, dengan mudah informasi bisa sampai di tempat tidur kita. Permasalahannya bagaimana kita dapat memilih dan memilah informasi-informasi tersebut, walaupun berbagai kepentingan dapat tersedia, akan tetapi yang paling mahal adalah harga sebuah pengrusakan dari informasi-informasi yang menghinakan dan kadang tidak terasa merasuki setiap persendian kehidupan ini.

Bagi orang tua, bagaimana kita bisa memproteksi anak-anak kita dari informasi-informasi yang membahayakan bagi kebaikan perkembangnnya.

Dalam kehidupan masyarakat luas kata "informasi" pada umumnya sudah tidak dipandang sebagai istilah yang asing. Dalam pembicaraan umum di masyarakat sering para pembicara memaksudkannya sebagai berita atau keterangan yang adakalanya diidentikan dengan data. Data mempunyai kaitan erat dengan informasi dan bisa pula terjadi suatu hal yang sama dikatakan data dan juga dikatakan informasi. Namun demikian pengertian keduanya sangatlah berbeda. Perbedaannya ditentukan oleh adanya proses dan kepentingan. Sedangkan data tidak terikat oleh kedua hal tersebut. Dengan demikian data merupakan bahan untuk menjadi informasi setelah diproses dengan prosedur, teknik dan cara sesuai kepentingannya. Atau dengan lain perkataan informasi adalah data terpilih yang telah diproses dalam suatu sistem untuk menjadikannya dapat memberikan arti.

Dalam posisi kita sebagai umat muslim maka makna memberikan arti seperti yang dimaksudkan di atas cukup mendalam, didalamnya terkandung kemaslahatan sebuah informasi bagi semua orang, tidak hanya untuk diri sendiri.

A. Pengertian Sistem Informasi Manajemen

Untuk memahami secara mendalam tentang sistem informasi manajemen, banyak

para ahli telah membahas konsep Sistem Informasi Manajemen (SIM). Konsep-konsep itu pada dasarnya banyak yang memiliki kesamaan dalam maknanya dan saling mengisi satu sama lain.

Dalam menyamakan pandangan mengenai SIM ini, maka penulis akan membahas tiga konsep Sistem Informasi Manajemen yang menurut kajian penulis satu sama lain saling berkaitan, ketiga konsep itu adalah:

a. Menurut Gordon. B. Davis (1974) yang dialih bahasakan oleh Aceng Muhtaram Mirfani dalam "Sistem Informasi Pendidikan dan Ketatausahaan Sekolah" dari buku Administrasi Pendidikan (1992:128) bahwa "Sistem informasi manajemen merupakan sebuah sistem manusia/mesin yang terpadu untuk menyajikan informasi guna mendukung fungsi operasi, manajemen, dan pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi".
   Dari pengertian di atas dinyatakan bahwa SIM merupakan suatu sistem mesin/manusia yang terpadu. Hal ini mengandung makna bahwa mesin dan manusia harus merupakan suatu sistem, mesin tanpa manusia atau manusia tanpa mesin, SIM tidak akan berjalan atau adanya kerusakan salah satunya, akan merupakan suatu kecacatan dalam sistem informasi manajemen.
   Fungsi SIM dalam pengertian di atas, merupakan penunjang operasi manajemen dan pembuatan keputusan. Mengandung makna bahwa dengan SIM operasi manajemen akan memiliki kelebihan, yaitu nilai efisiensi dan efektivitas.
b. Menurut Suhardiman Yuwono dalam Ensiklopedi Administrasi (1989:264) Sisitem Informasi Manajemen adalah keseluruhan jaringan informasi yang ditujukan kepada pimpinan untuk keperluan pelaksanaan fungsi manajemen bagi pemimpin terutama dalam menentukan keputusan yang tepat.
   Pengertian ini, terkandung makna bahwa SIM adalah suatu jaringan informasi dalam membantu pelaksanaan fungsi manajemen bagi pemimpin terutama dalam menentukan keputusan yang tepat.
c. Pengertian SIM menurut The Liang Gie (1976) sebagai :
   Keseluruhan jalinan hubungan dan jaringan lalu lintas keterangan-keterangan dalam organisasi mulai dari sumber yang melahirkan bahan keterangan melalui proses pengumpulan, pengolahan, penahanan, sampai penyebarannya kepada para pejabat yang berkepentingan dapat melaksanakan tugas-tugas dengan sebaik-baiknya dan terakhir tiba pada pimpinan untuk keperluan pembuatan keputusan-keputusan yang tepat.

Pengertian yang dikemukakan The Liang Gie memiliki beberapa kesamaan dengan Davis dan Yuwono, pengertian keseluruhan jalinan dan satuan-satuan jaringan lau lintas macam-macam keterangan, artinya adalah jaringan antara bagian-bagian dan sub-sub bagian. Dan yang dimaksud dengan keterangan adalah data dan informasi.

Dalam pengertian inipun SIM mencakup segenap proses pengelolaan data dari

mulai proses pengumpulan data, pengolahan, penyimpanan, pengambilan kembali serta penyebaran informasi hasil pengolahan data dengan menggunakan peralatan-peralatan yang tepat.

B. Tujuan Akhir SIM

Tujuan akhir SIM menurut The Liang Gie adalah proses pelaksanaan tugas oleh para pelaksana dengan baik dan para pemimpin dapat membuat keputusan dan melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan cepat dan tepat. Kajian lebih jauh seperti dikemukanakn oleh David Kronke bahwa tujuan akhir dari SIM itu memiliki beberapa tingkatan yaitu:

1) DSS *(Decision Support System),* memberikan dukungan terhadap proses pengambilan keputusan yang dilakukan seseorang terlebih pada posisi pimpinan, dimana keputusannya akan dilaksanakan oleh orang banyak.
2) ESS *(Executive Support System),* memberikan dukungan terhadap pekerjaan-pekerjaan pada tingkatan atas pada sebuah organisasi.
3) OAS *(Office Authomatic System)*, membantu level menengah dan bawah dalam sebuah organisasi untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien.
4) SIM *(Sistem Information Mangement)*, memberikan dukungan terhadap pekerjaan-pekerjaan yang bersifat administratif karena dapat terkelola dengan baik.

Dengan mengacu kepada pengertian-pengertian di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa konsep sistem informasi manajemen memiliki beberapa karakteristik :

1) Dalam suatu organisasi terdapat satu bagian khusus sebagai pengelola SIM.
2) SIM merupakan jalinan lalu lintas data dan informasi dari setiap bagian di dalam organisasi yang terpusat di bagian SIM.
3) SIM merupakan jalinan hubungan antar bagian dalam organisasi melalui satu bagian SIM.
4) SIM merupakan segenap proses yang mencakup :
    a) Pengumpulan data
    b) Pengolahan data
    c) Penyimpanan data
    d) Pengambilan data
    e) Penyebaran informasi dengan cepat dan tepat.

5) SIM bertujuan agar para pelaksana dapat melaksanakan tugas dengan baik dan benar serta pimpinan dapat membuat keputusan dengan cepat dan tepat.

Dengan demikian yang dimaksud dengan sistem infomasi manajemen adalah jaringan prosedur pengelolaan data dari mulai pengumpulan data, pengolahan data, penyimpanan data, pengambilan data, dan penyebaran informasi dengan menggunakan berbagai

peralatan yang tepat, dengan maksud memberikan data kepada manajemen setiap waktu diperlukan dengan cepat dan tepat, untuk dasar pembuatan keputusan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

C. Komponen SIM

Jika dikaji secara seksama, ternyata sistem informasi manajemen terbentuk karena adanya unsur-unsur yang mendukungnya. Unsur-unsur SIM meliputi unsur sistem, unsur informasi dan unsur manajemen. Seperti yang dikemukakan oleh Idochi Anwar bahwa ada tiga unsur yang membentuk SIM yaitu *management*, *information*, dan *system*, yang didasarkan pada urutan kata dalam bahasa Inggrisnya.

1. Sistem

Yang dimaksud sistem adalah seperangkat komponen yang terdiri dari dua atau lebih, yang saling berhubungan dan saling ketergantungan satu sama lain, untuk mencapai tujuan bersama. Pengertian ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Prajudio Atmosudirdjo (1979:231) bahwa 'Sistem adalah setiap sesuatu yang terdiri atas objek-objek, atau unsur-unsur, atau komponen-komponen yang bertata-kaitan dan bertata-hubungan satu sama lain sedemikian rupa sehingga unsur-unsur tersebut merupakan suatu kesatuan pemrosesan atau pengolahan yang tertentu'.

Jika suatu sistem tertentu diidentifikasi, maka sering terdapat sejumlah sistem yang lebih kecil, yaitu yang dinamakan sub sistem. Bila terus dianalisis, akan sampai pada elemen-elemen dasarnya. Seperti yang dijelaskan oleh Burch dan Strater (1974:9), bahwa: "Suatu sistem dapat dirumuskan sebagai setiap kumpulan bagian-bagian atau subsitem-subsitem yang disatukan, yang dirancang untuk mencapai suatu tujuan".

Setiap bagian dalam organisasi selalu membutuhkan keputusan yang cepat dan tepat. Juga membutuhkan bagian-bagian yang lain untuk pembuatan keputusan, apalagi top managernya. Keputusan yang dicetuskan sangat tergantung pada data-data/informasi dari berbagai subsistem. Maka disinilah perlu dirancang sistem infdormasi manajemen, sehingga ajaran sistem dapat dianggap sebagai metoda untuk memecahkan masalah.

Dengan menggunakan pendekatan sistem dalam proses manajemen, diharapkan pengelolaan data dapat dihasilkan informasi yang cepat, tepat dan akurat dengan melalui analisis yang rasional dan ilmiah. Terutama sangat dibutuhkan pada organisasi yang sangat besar memiliki berbagai devisi/bagian dan semuanya itu tertuju pada tujuan yang sama.

2. Informasi

Komponen SIM yang kedua yaitu informasi, yang merupakan unsur inti dalam sistem informasi manajemen. Karena informasi inilah yang dijadikan sebagai sistem, dan dikelola dengan pendekatan sistem. Namun tidak berarti sistem informasi manajemen

berdiri dengan tanpa unsur sistem dan unsur manajemen. Ketiganya tetap tidak dapat dipisahkan.

Dalam fenomena yang multi-dimensional, kita dapat mengenal enam komponen informasi yang masing-masing memiliki sifat, karakteristik, dan kekhasan masing-masing. Adapun keenam komponen atau jenis informasi tersebut adalah sebagai berikut:

- *Absolute information*, merupakan 'pohonnya' informasi, yaitu jenis informasi yang disajikan dengan suatu jaminan dan tidak membutuhkan penjelasan lebih lanjut.
- *Substitutional infomation*, yaitu jenis informasi yang merujuk kepada kasus di mana konsep informasi digunakan untuk sejumlah informasi. Dalam pengertian ini, informasi kadangkala diganti dengan istilah 'komunikasi'
- *Philosophic information*, yaitu jenis informasi yang berkaitan dengan konsep-konsep yang menghubungkan informasi pada pengetahuan dan kebijakan.
- *Subjective information*, yaitu jenis informasi yang berkaitan dengan perasaan dan emosi manusia. Kehadiran informasi ini bergantung pada orang yang menyajikannya.
- *Objective information*, yaitu jenis informasi yang merujuk pada karakter logis informasi-informasi tertentu.
- *Cultural information*, yaitu informasi yang memberikan tekanan pada dimensi kultural.

Informasi sangat erat hubungannya dengan data. Informasi berasal dari data. Oleh karena itu, sebelum memahami arti informasi, akan lebih baik memahami lebih dahulu apa yang dimaksud dengan data.

Data merupakan bentuk jamak dari kata "*datum*", yang berarti "kenyataan, catatan". Data merupakan fakta, pesan yang belum diproses yang merupakan bahan baku informasi. Seperti yang dikemukakan oleh The Liang Gie (1979:67) bahwa:

Data adalah hal, peristiwa atau kenyataan lainnya apapun yang mengandung sesuatu pengetahuan untuk dijadikan dasar guna penyusunan keterangan, pembuatan kesimpulan atau penetapan keputusan. Data adalah ibarat bahan mentah yang melalui pengolahan tertentu lalu menjadi informasi.

Jelaslah kiranya bahwa data merupakan sumber informasi, merupakan bahan informasi dan dengan sendirinya erat hubungannya dengan informasi.

Pengertian data dalam sistem informasi manajemen, merupakan hasil dari kajian-kajian ilmiah dan dapat didapatkan secara ilmiah pula. Oleh karena itu dijelaskan oleh N.A. Ametembun (1980:137), bahwa:

"Data adalah fakta-fakta yang diperoleh melalui penelitian empirik atau observasi". Sedangkan yang dimaksud informasi adalah "*behavior initiating*", stimuli yang terjadi antara pengirim dan penerima, dalam bentuk tanda atau sandi yang merupakan "*output*" dari pengolahan data.

Kemudian dijelaskan oleh Gordon B Davis (1974:32) bahwa: "*Information is data that has been processed into a form tahat is meaningful to the receipent and is of real or perceived value in curent or prospective decisions*". (Informasi adalah data yang telah diolah menjadi suatu bentuk yang penting bagi si penerima dan mempunyai nilai yang nyata atau yang dapat dirasakan dalam keputusan-keputusan yang akan datang).

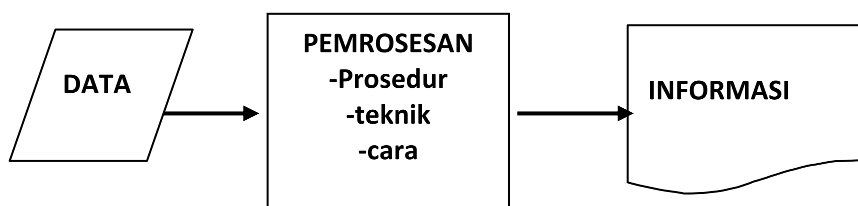
Setelah dijelaskan apa yang dimaksud dengan "data" dan "informasi" , perlu memahami bahwa informasi yang diterima pembuat keputusan, melalui tata cara, urutannya yang jelas/tertentu, yang melibatkan pelbagai bagian yang saling berhubungan, saling ketergantungan, saling memerlukan satu sama lainnya.

Proses penyajian informasi yang dimulai dari pengumpulan data, pengolahan data, penyimpanan data sampai kepada terciptanya informasi yang diterima pembuat keputusan, perlu dikelola dengan baik, direncanakan, diorganisasikan, digerakkan dan diawasi sehingga terbentuk suatu informasi yang efektif. Yaitu informasi yang akurat, cepat, fungsional, relevan, ringkas dan lengkap untuk pembuatan keputusan.

Pengolahan seperti ini merupakan gambaran sistem informasi manajemen. Seperti yang dikemukakan oleh Raymond Coleman dan M.J. Riley (1973:135), bahwa "Kriteria bagi suatu Sistem Informasi Manajemen yang efektif adalah bahwa sistem tersebut dapat memberikan data yang cermat, tepat waktu, dan yang penting artinya bagi perencanaan, analisis, dan pengendalian manajemen untuk mengoptimalkan pertumbuhan organisasi".

Perlu dipahami bahwa informasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah data-data yang telah diolah menjadi bentuk yang bermakna bagi penerima dan berguna bagi pembuatan keputusan-keputusan, sekarang dan yang akan datang.

Keterkaitan semua anasir tersebut secara sederhana dapat dilukiskan dalam bagan berikut:



Gambar 14. Keterkaitan Anasir Informasi

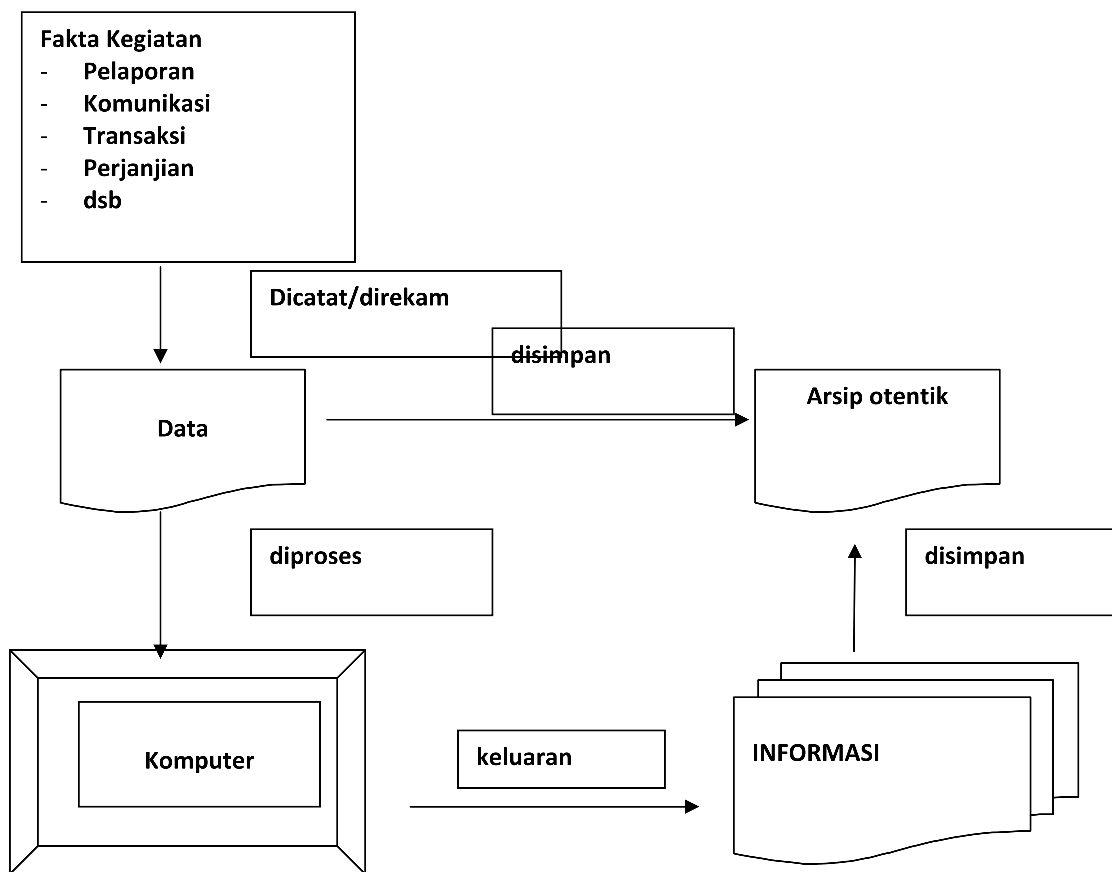
Gambar 14 di atas menunjukkan bahwa sistem pengolahan/pemrosesan informasi mengolah data menjadi informasi atau lebih tepatnya sistem pengolahan data dari bentuk tak berguna menjadi berguna atau menjadi informasi bagi penerimanya. Dengan adanya hubungan antara data dan informasi ini, maka keduanya seharusnya tidak dapat saling ditukar pemakaiannya.

Jadi bila catatan mingguan seorang guru tentang kehadiran siswa selama satu semester yang belum atau tidak dikaitkan dengan kepentingan suatu tindakan, seperti apa yang harus diambilnya terhadap siswa tertentu yang absen sebanyak sekian kali, hanyalah merupakan data belaka. Akan tetapi dikala keputusan harus dibuatnya, manakala seseorang siswa absen melebihi batas toleransi yang ditentukan, maka dari data tersebut guru akan memperoleh informasi setelah terlebih dahulu melakukan pemeriksaan, pemilihan dan penghitungan. Artinya ada langkah-langkah atau suatu proses yang ditempuh sehingga data yang digunakan itu memberi arti bagi pengambilan keputusan.

Agar dapat digunakan untuk keperluan organisasi maka data harus diolah dulu ke dalam bentuk informasi yang sesuai dengan keperluan organisasi yang bersangkutan. Karena itu sering dikatakan bahwa data adalah bahan yang masih mentah. Berikut ini adalah gambar fakta yang direkam atau ditulis menjadi data. Data kemudian dimasukkan ke komputer dan selanjutnya diolah menjadi informasi. Data otentik yaitu dalam bentuk tertulisnya sendiri, kemudian disimpan sebagai arsip otentik. Bila diperlukan untuk pembuktian administratif dan hukum, maka arsip otentik tersebut dapat dikeluarkan dari penyimpanannya. (lihat gambar selanjutnya)

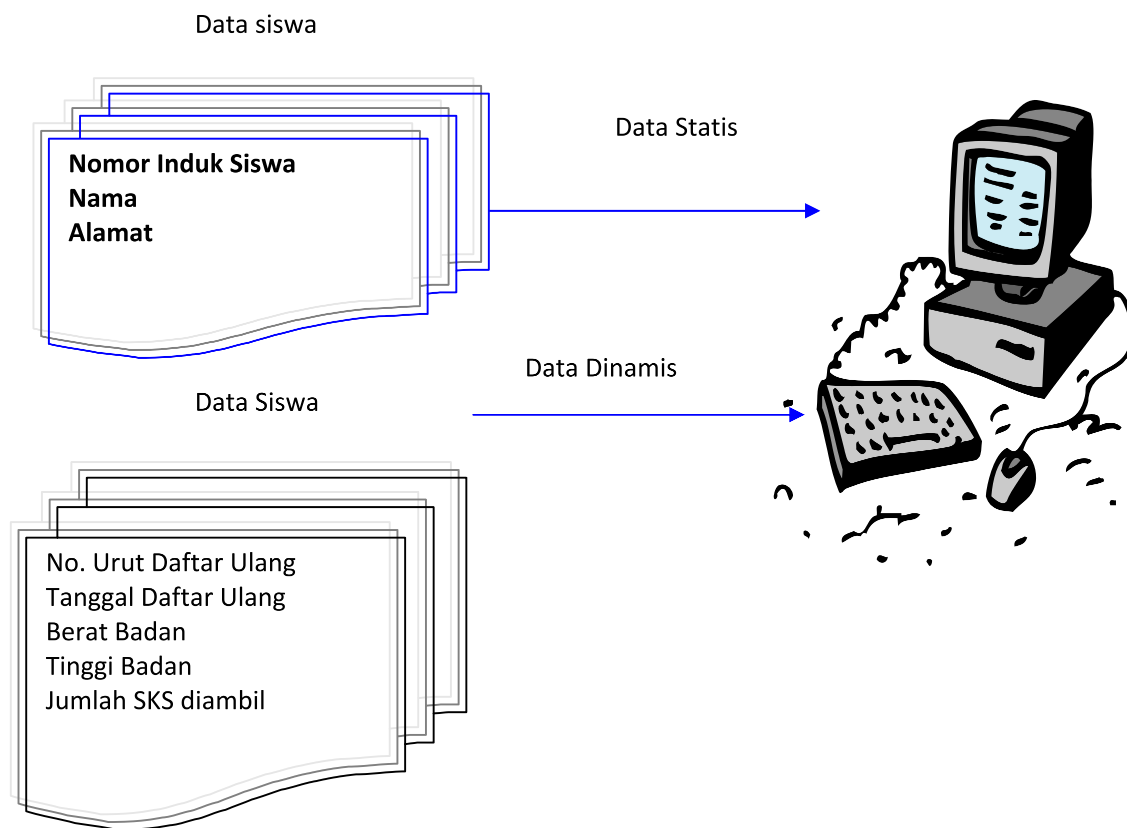
Semua kegiatan memang memerlukan data, serta sebaliknya setiap pekerjaan juga akan menghasilkan data.

Dikatakan bahwa data adalah fakta-fakta kegiatan organisasi dengan unit-unitnya. Untuk keperluan penulisan data di kertas atau kartu dan pemasukan data ke komputer, maka data dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu (1) Data statis dan (2) Data dinamis. Data statis adalah jenis data yang umumnya tidak berubah atau jarang berubah, misalnya identitas nama (orang, organisasi, atau tempat), kode-kode nomor (nomor: kartu penduduk, rekening, pegawai/karyawan, siswa/peserta didik, asuransi, kartu kredit, nomor telepon, dan sebagainya), dan/atau alamat. Data dinamis adalah jenis data yang selalu berubah baik dalam frekuensi waktu yang singkat (harian) atau agak lama (semesteran) dan lain-lain. Data jenis ini sering mengalami peremajaan (*updating*) data. Contoh data tersebut seperti data tabungan, data gaji, data kepangkatan, data nilai siswa, Indeks Prestasi kumulatif (IPK) mahasiswa, dan sebagainya.



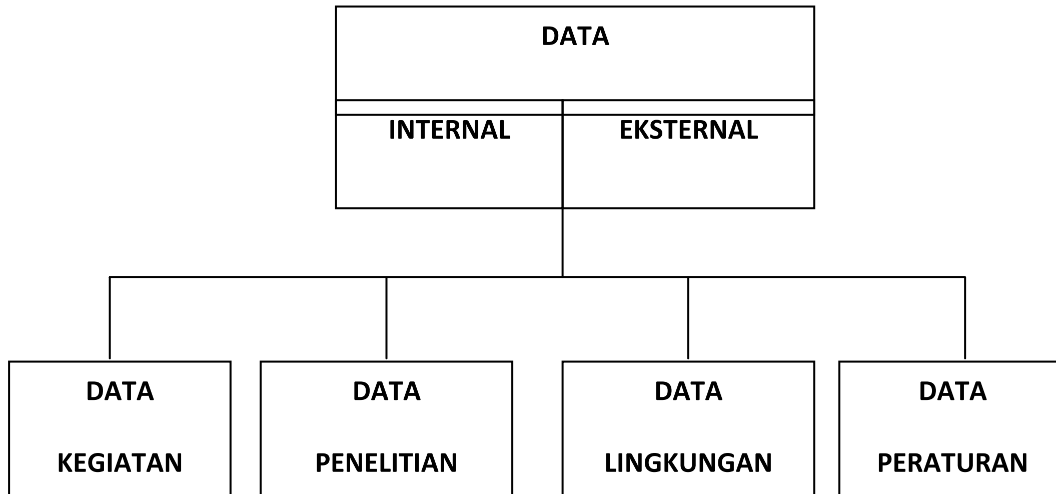
Gambar 15. Hubungan fakta, data, arsip dan informasi

Pada pemasukan dan pengolahan, kedua jenis data tersebut umumnya bergabung dalam satu masukan (*entry*) atau kelompok data yang disimpan. Untuk melihat data statis dan data dinamis, berikut ini disajikan gambar contoh pemasukan data siswa di madrasah, dimana terdapat masukan data statis dan data dinamis.



Gambar 16 Contoh data statis dan data dinamis

Berdasarkan sifatnya, data dapat dikelompokkan menjadi dua jenis yaitu data kuantitatif, data dengan hitungan bilangan, misalnya 5 ekor, Rp 1000, satu juta, 25%, 10 digit, dan sebagainya. Data kualitatif, data yang tidak dihitung dengan hitungan bilangan, tetapi diukur dengan kata-kata bernilai, misalnya banyak, kecil, sedikit, rendah, manis, cantik, mahal, tinggi, panjang, berat, dan sebagainya. Berdasarkan sumbernya maka data dikelompokkan menjadi dua, yaitu (1) Data internal dan (2) Data eksternal. Data internal adalah data yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri, yaitu organisasi pusat dan cabang-cabangnya. Data eksternal adalah data yang berasal dari sumber-sumber yang berada di luar organisasi itu sendiri. Berdasarkan isinya maka baik data internal maupun data eksternal dapat dibagi menjadi empat kelompok, yaitu (1) Catatan kegiatan, (2) Hasil penelitian, (3) Data lingkungan, dan (4) Data peraturan. Pengelompokkan tersebut dapat diilustrasikan sebagaimana gambar 17 berikut:



Gambar 17. Pengelompokan data

Pada dasarnya data adalah bahan mentah yang harus ditangani dan ditempatkan dalam hubungannya yang berarti sebelum data tersebut menjadi berguna bagi penerima. Untuk menyusun data dan mendatangkan hasil yang berarti, beberapa kombinasi operasi dasar dasar harus dilaksanakan. Sepuluh operasi dasar yang menghasilkan keluaran penting dapat dilihat dalam setiap sistem informasi. Peran operasi-operasi data dalam sistem informasi sama dengan peran mesin-mesin sederhana yang digambarkan oleh ilmuwan eksakta. Seperti halnya semua mesin yang lebih besar dan lebih kompleks yang tersusun dari beberapa kombinasi operasi data yang sederhana. Kesepuluh operasi data tersebut adalah:

1. *Capturing*, yaitu pencatatan data dari suatu peristiwa atau kejadian dalam suatu bentuk, yaitu formulir-formulir kepegawaian, pesanan-pesanan pembelian, dan sebagainya.
2. *Verifying*, yaitu pemeriksaan, pengecekan atau pengesahan data untuk menjamin agar data tersebut dapat diperoleh dan dicatat secara cermat.
3. *Classifying*, yaitu menempatkan unsur-unsur data dalam kategori-kategori khusus yang memberikan arti bagi si pemakai.
4. *Penyortiran*, yaitu menempatkan unsur-unsur data dalam suatu rangkaian urutan khusus atau rangkaian yang telah ditentukan sebelumnya.
5. *Summarizing*, yaitu menggabungkan atau mengumpulkan unsur-unsur data dalam salah satu dari dua cara. Misalnya pertama secara matematika kemudian mengurangi secara logika.
6. *Calculating*, yaitu penanganan data secara ilmu hitung dan atau logika.
7. *Storing*, yaitu menempatkan data ke dalam suatu media penyimpanan seperti kertas, microfilm, dan sebagainya, dimana data dapat dipelihara untuk pemasukan dan pengambilan kembali apabila diperlukan.

8. *Retrieving*, yaitu pencarian sampai ketemu dan mendapatkan tambahan bagi unsur-unsur data khusus dari media di mana unsur-unsur data tersebut disimpan.
9. *Reproduksi*, yaitu memperbanyak data dari satu media ke media yang lain atau dalam kedudukan yang lain dalam media yang sama.
10. *Disseminating-communicating*, yaitu penyebaran dan pemindahan data dari satu tempat ke tempat lain.

Dari penjelasan di atas, jelaslah bahwa yang dimaksud informasi di sini adalah yang memiliki makna dan kegunaan. Berguna atau tidaknya suatu informasi tergantung pada beberapa hal, seperti yang dikemukakan oleh George R. Terry, yang dikutip oleh Moekijat (1991:7), yaitu:

1. Tujuan si penerima
   Apabila informasi itu tujuannya untuk memberi bantuan maka informasi itu harus membantu si penerima dalam apa yang diusahakannya untuk memperolehnya.
2. Ketelitian penyampaian dan pengolahan data
   Dalam menyampaikan dan mengolah data, inti dan pentingnya informasi harus dipertahankan.
3. Waktu
   Apakah informasi itu masih *up-to-date*?
4. Ruang atau tempat
   Apakah informasi itu tersedia dalam ruangan atau tempat yang tepat?
5. Bentuk
   Dapatkah informasi itu digunakan secara efketif? Apakah informasi itu menunjukkan hubungan-hubungan yang diperlukan, kecenderungan, dan bidang-bidang yang memerlukan perhatian manajemen? Dan apakah informasi itu menekankan situasi-situasi yang ada hubungannya?
6. Semantik
   Apakah hunbungan kata-kata dan arti yang diinginkan cukup jelas?

   Apakah ada kemungkinan salah tafsir?

Jelaslah bahwa agar informasi itu menjadi berguna harus disampaikan kepada orang yang tepat, pada waktu yang tepat, dan dalam bentuk yang tepat pula.

3. Manajemen

Komponen ketiga yaitu manajemen, yang merupakan proses pengelolaan dari mulai pengumpulan data, hingga menjadi informasi, termasuk proses pentransferan informasi kepada yang memerlukan.

Unsur manajemen ini merupakan serangkaian proses pengelolaan seperti yang diungkapkan oleh George R. Terry (1977:4) bahwa:

Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and

controlling, perfeormed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources. (manajemen adalah suatu proses tertentu yang terdiri dari atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya.)

Menurut Prajudi Atmosudirjo (1962:179) pengertian manajemen dapat dipandang sebagai:

- Orang-orang
- Semua orang yang mempunyai fungsi atau kegiatan pokok sebagai pemimpin-pemimpin kerja.
- Proses
- Adanya kegiatan-kegiatan yang berarah ke bawah, jadi berupa kerja-kerja untuk mencapai tujuan tertentu.
- Sistem kekuasaan atau wewenang supaya orang-orang menjalankan pekerjaan.

Dalam hubungannya dengan istilah "sistem informasi manajemen," manajemen dipandang sebagai orang-orang, yakni semua orang yang mempunyai fungsi atau kegiatan pokok sebagai pemimpin-pemimpin kerja. Dengan kata lain, yang dimaksud dengan manajemen di sini adalah manajer.

Manajer memiliki tugas untuk melaksanakan semua kegiatan yang dibebankan organisasi padanya. Sebagaimana dalam Webstrer's New World Dictionary dijelaskan bahwa: "*manager—a person who manages the affairs of abusness, instoitution, team, etc*." (manajer adalah seseorang yang memimpin semua hal dari suatu perusahaan, badan atau lembaga, team, dan sebagainya.)

Manajemen dapat pula dipandang sebagai serangkaian proses pengelolaan yang menggunakan fungsi-fungsi manajemen. Dalam sistem informasi manajemen berarti proses informasi selalu memerlukan penerapan fungsi-fungsi manajemen dari mulai perencanaan, pengumpulan data, pelaksanaan pengumpulan data, pengolahan, penyimpanan, sampai dengan penyebaran informasi. Dengan demikian penerapan manajemen sebagai proses terhadap sistem informasi manajemen adalah penerapan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, penggorganisasian, penggerakkan, dan pengawasan yang dilakukan dalam setiap kegiatan informasi manajemen.

Manajemen dipandang sebagai proses yang mengacu pada efisiensi dan efektifitas proses kegiatan. Sehingga manajemen sebagai proses adalah proses pemanfaatan semua sumber yang ada, yang meliputi manusia, uang, material, dan metode proses kerja. Seperti yang dikemukakan oleh Sarwoto (1977:134) bahwa "Manajemen adalah suatu proses kegiatan yang dengan menggunakan unsur-unsur *man*, *money*, *material*, dan *method* (4 M) secara efisien mencapai sesuatu tujuan tertentu".

Manajemen dipandang sebagai sistem kekuasaan mengandung pegertian bahwa dalam manajemen terdapatnya pembagian tugas dan wewenang, terjadi proses pengaturan kerja. Seperti yang dikemukakan oleh Moekijat (1991:6) bahwa: "...manajer tidak

melaksanakan sendiri kegiatan-kegiatan yang bersifat operasional, melainkan mengatur tindakan-tindakan pelaksanaan oleh sekelompok orang yang disebut bawahan."

Dalam sistem informasi manajemen, seorang pemimpin tidak akan mampu bekerja tanpa dibantu oleh bawahannya. Karena SIM tidak menerima data dari atasan atau dari satu bagian saja dalam organisasi, tetapi dari semua bagian. Sehingga diperlukan bawahan secara spesifik menangani data dan informasi yang diterima dari bagian-bagian yang lain.

Dengan demikian terjadilah pembagian tugas oleh pimpinan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyan di bawah ini dengan benar, dan pastikan bahwa Anda telah memahami kegiatan belajar 1 ini.

1. Kemukakan beberapa definisi dari para ahli tentang Sistem Informasi Manajemen!
2. Dari definisi definisi tersebut buatlah lima kata kunci yang esensial berikut dengan penjelasannya!
3. Buat definisi SIM berdasarkan kata kunci yang ditemukan dengan menggunakan bahasa dan pemahaman sendiri?

Petunjuk Jawaban

Agar diskusi Anda menjadi lebih terarah, bacalah terlebih dahulu rambu-rambu pengerjaan latihan berikut ini:

1. Kerjakan latihan dengan teman diskusi yang terdiri dari 3-4 orang dalam setiap kelompok.
2. Sebelum berdiskusi, buatlah ringkasan materi terlebih dahulu. Berilah setiap anggota kelompok terhadap satu topik.
3. Hasil dari diskusi sebaiknya dicatat oleh setiap anggota kelompok.

Setelah menyelesaikan latihan, bacalah rangkuman berikut agar pemahaman Anda semakin bagus.

Rangkuman

Sistem informasi manajemen merupakan sebuah sistem manusia/mesin yang terpadu untuk menyajikan informasi guna mendukung fungsi operasi, manajemen, dan pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi

Tujuan akhir SIM menurut The Liang Gie adalah proses pelaksanaan tugas oleh para pelaksana dengan baik dan para pemimpin dapat membuat keputusan dan melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan cepat dan tepat.

Jika dikaji secara seksama ternyata sistem informasi manajemen ini terbentuk karena adanya unsur-unsur yang mendukungnya. Unsur-unsur SIM ini meliputi unsur sistem, unsur informasi dan unsur manajemen.

Sistem adalah seperangkat komponen yang terdiri dari dua atau lebih, yang saling berhubungan dan saling ketergantungan satu sama lain, untuk mencapai tujuan bersama.

Informasi adalah data dan fakta yang telah diolah dan kemudian disajikan untuk berbagai kepentingan.

Komponen ketiga yaitu manajemen, yang merupakan proses pengelolaan dari mulai pengumpulan data, hingga menjadi informasi, termasuk proses pentransferan informasi kepada yang memerlukan.

TES FORMATIF 1

Untuk menguji tingkat pemahaman Anda terhadap materi-materi dalam Modul 4 ini, kerjakan tes formatif berikut.

Bacalah setiap pernyataan/pertanyaan dibawah ini, kemudian berilah tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang paling tepat dari beberapa alternatif jawaban yang tersedia.

1. Sistem informasi manajemen merupakan sebuah sistem manusia/mesin yang terpadu untuk menyajikan informasi guna mendukung fungsi operasi, manajemen, dan pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi, definisi diatas merupakan pendapat dari:
   a. The Liang gie
   b. Gordon B. Davis
   c. Davis Supiono
   d. G.R Terry

2. Proses pelaksanaan tugas oleh para pelaksana dengan baik dan para pemimpin dapat membuat keputusan dan melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan cepat dan tepat, merupakan............
   a. Tujuan akhir SIM
   b. Tujuan antara SIM
   c. Tujuan pengganti SIM
   d. Tujaun sementara SIM

3. SIM merupakan segenap proses yang mencakup :
   a. Pengumpulan, penyimpanan, pengambilan, dan penyebaran informasi dengan cepat dan tepat.
   b. Pengumpulan, pengolahan, pengambilan informasi dengan cepat dan tepat.
   c. Pengumpulan, pengolahan, penyimpanan, pengambilan, dan penyebaran informasi dengan cepat dan tepat.
   d. Pengumpulan, pengambilan, penyebaran informasi dengan cepat dan tepat.

4. Unsur-unsur SIM ini meliputi:
   a. Unsur mekanisme, struktur, dan isi
   b. Unsur struktur sistem, dan informasi
   c. Unsur manajemen, dan sistem
   d. Unsur sistem, informasi dan unsur manajemen.

5. Sistem adalah setiap sesuatu yang terdiri atas objek-objek, atau unsur-unsur, atau komponen-komponen yang bertata-kaitan dan bertata-hubungan satu sama lain sedemikian rupa sehingga unsur-unsur tersebut merupakan suatu kesatuan pemrosesan atau pengolahan yang tertentu. Kalimat diatas merupakan pendapat dari :
   a. Prajudi Atmosudirjo
   b. The Liang Gie
   c. Gordon B. Davis
   d. Agus Darmana

6. Data merupakan bentuk jamak dari *datum*, yang berarti:
   a. Kebanyakan data
   b. Fakta, data
   c. Kenyataan, catatan
   d. Catatan data

7. Pemeriksaan, pengecekan atau pengesahan data untuk menjamin agar data tersebut dapat diperoleh dan dicatat secara cermat, merupakan definisi dari:
   a. Verifying
   b. Classifying
   c. Penyortiran
   d. Summarizing

8. Manajemen dipandang sebagai proses yang mengacu pada...dan..
   a. Waktu dan biaya
   b. Tujuan yang diharapkan
   c. Efisiensi dan efektifitas
   d. Efektivitas

9. Data yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri, yaitu organisasi pusat dan cabang-cabangnya, termasuk ke dalam kategori data.....
   a. Eksternal
   b. Internal
   c. Diagonal
   d. Vertikal

10. Berdasarkan isinya maka baik data internal maupun data eksternal dapat dibagi menjadi empat kelompok, yaitu:
   a. Catatan kegiatan, hasil penelitian, data lingkungan, dan data peraturan
   b. Catatan kemajuan, hasil penelitian, data masukan, dan data peraturan

c. Catatan masukan, hasil pelaksanaan, data lingkungan, dan data peraturan

d. Catatan kerusakan, hasil, data lingkungan, dan data peraturan

Setelah Anda selesai mengerjakan tes, cocokkan jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif yang ada di bagian akhir unit ini. Hitunglah jawaban Anda yang benar, kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat pemahaman Anda.

Rumus

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{10} \times 100\%$$

Arti tinggkat penguasaan Anda:

90% - 100% = baik sekali
80% - 89% = baik
70% - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila Anda mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. Tetapi bila kurang dari 80% jangan kecewa, pelajari kembali Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

Pengembangan Sistem Informasi Pendidikan

A. Langkah Pengembangan Sistem Informasi Pendidikan

Pada dasarnya ada dua pihak utama yang terlibat langsung dalam upaya mengembangkan suatu sistem informasi untuk manajemen suatu organisasi, yaitu analisis sistem dan manajer. Orang yang merencanakan sistem informasi untuk manajemen, mengkaji unjuk kerjanya, merancang perbaikannya dalam suatu sistem biasanya dikatakan sebagai seorang analisis sistem. Karena itu ia tidak hanya perlu mengenal medan sistem di mana informasi hendak dikembangkan, tetapi terutama ia harus menguasai seluk-beluk dari informasi itu sendiri. Hal-hal mengenai karakter bergbagai jenis dan bentuk dari informasi itu sendiri. Hal-hal mengenai berbagai jenis dan bentuk data; berbagai model, teknik, metode, dan pendekatan pengolahan data; dan wujud-wujud hasil olahan yang bisa dibuat, kesemua hal itu harus dikuasainya.

Namun demikian fungsi analis sistem yang intinya merancanmg sistem informasi untuk mengoptimalkan keterhubungan orang-orang, material, mesin, dan uang nampak seperti layaknya seorang manajer. Maka dalam kaitan ini seorang manajer dapat dipandang sebagai seorang operator sistem yang menentukan perincian kritis sistem informasi yang dibutuhkan dan karenanya ia pun dapat sebagai analis sistem (Bocchino:1972). Dengan demikian, bagi kalangan organisasi pendidikan pada lingkup yang relatif kecil (madrasah) sebaiknya para kepala madrasah berperan sebagai manajer sekaligus sebagai analis sistem. Untuk itu mereka dituntut untuk dapat mengenal dan menguasai dasar-dasar konsepsional dan praktek keinformasian yang cocok untuk diterapkan di lingkungan kerjanya.

Adapun langkah-langkah dasar yang dapat ditempuh dalam mengembangkan sistem informasi meliputi:

a. Studi fisibilitas
b. Menentukan persyaratan sistem
c. Merancang dan menerapkan sistem yang perangkatnya terdiri dari atas basis data (*data base*), persiapan fisik, langkah-langkah kerja dan solusi program.
d. Perubahan keorganisasian

e. Pengetesan solusi
f. Konservasi
g. Manajemen proyek

Dalam kaitan inilah proses pengembangan sistem informasi manajemen memungkinkan mencapai taraf kualitas yang memadai. Hanya saja kunci utamanya tetap pada unsur manusia yang terlibat di dalamnya.

Karena itu untuk mewujudkan keterpaduan sistem yang utuh dalam pengembangan sistem informasi nasional pendidikan sangat dituntut kemelekan para manajer di setiap tingkatan terhadap dasar-dasar pengelolaan informasi pendidikan yang diotomatisasikan. Setidaknya mereka tidak hanya menyadari dan memberikan dorongan bagi operasi sistem secara konsisten berdasarkan prinsip-prinsip dan ketentuan organisasi, tetapi mereka mesti secara nyata memenuhi pelaksanaan operasi itu sendiri. Jadi, bila seorang guru atau kepala madrasah harus menyampaikan laporan, maka ia harus melaksanakannya dengan memperhatikan cara, materi, waktu, dan format yang diminta serta memenuhi kriteria objektivitas. Dengan demikian ia bukan saja menjalankan sebagian dari tugasnya, tetapi lebih jauh telah berkonsentrasi terhadap kemungkinan sistem informasi yang mencakup wilayah kerjanya sebagaimana mestinya.

Cara, materi, waktu, format, dan objektivitas merupakan faktor esensial bagi pengelolaan basis data pada suatu sistem informasi. Dengan demikian basis data harus dikendalikan secara sentral. Maksudnya, agar ada keterkaitan logis antara berbagai jenis data dalam suatu data sehingga keterpaduan basis data dapat terjadi.

Dalam kaitannya dengan pengembangan *database management*, pemahaman terhadap suatu sistem untuk menggunakan basis data sangat diperlukan. Sistem termaksud merupakan suatu rangkaian peraturan atau metode yang memungkinkan pemberian definisi, penciptaan, perubahan, pembacaan, pemeliharaan, dan perlindunganbasis data. Dengan kata lain terdapat Sistem Pengelolaan Basis Data (SPBD) yang terpusat dalam suatu sistem informasi.

B. Proses Pengembangan SPBD Berbasis Komputer

Teknologi komunikasi merupakan wujud hasil ciptaan dan temuan manusia dalam upaya memenuhi kebutuhan untuk berhubungan satu sama lain dengan cepat, jelas, dan menjangkau. (Indonesia Memiliki satelit Komunikasi Palapa tahun 1976)

Sementara itu menurut Rogers, teknologi komunikasi adalah peralatan perangkat keras dalam sebuah struktur organisasi yang mengandung nilai-nilai sosial, yang memungkinkan setiap individu mengumpulkan, mengolah, dan saling bertukar informasi dengan individu lain.

Saudara mahasiswa, karakteristik teknologi komunikasi meliputi:

- Jaringan pengolahan data yang memungkinkan orang berbelanja cukup dengan menekan tombol-tombol komputer di rumah masing-masing. Pesanan akan dikirimkan langsung ke rumah pemesan oleh toko tempat berbelanja.
- Bank informasi dan sistem penelusuran, yang memungkinkan pemakainya menelusuri informasi yang diperlukan serta memperoleh kopi cetakannya dalam sekejap mata.
- Sistem teleks, yang menyediakan informasi mengenai segala rupa kebutuhan. Seperti berita, cuaca, gerhana, informasi finansial, iklan terklasifikasi, katalog segala macam produk dan sebagainya, lewat layar televisi di rumah masing-masing.
- Sistem faksimili, yang memungkinkan pengirimam dokumen secara elektronik.
- Jaringan komputer interaktif, yang memungkinkan pihak-pihak berkomunikasi mendiskusikan informasi melalui komputer. (Bell, 1982).
- Tersedianya keluwesan dan kesempatan memilih di antara berbagai metode dan alat untuk melayani kebutuhan manusia dalam komunikasi. Bila pada masa lalu hanya ada alat peralatan "berat" yang mahal, maka kini tersedia bermacam-macam sarana yang "ringan", metode yang hanya memerlukan keterampilan minimal, serta murah. Dengan kata lain, kini kita dapat memilih sendiri tingkat teknologi yang kita perlukan.
- Kemungkinan mengkombinasikan teknologi, metode, dan sistem-sistem yang berbeda dan terpisah selama ini. Berbagai bentuk baru transfer komunikasi dan informasi telah dimungkinkan dengan pengkombinasian tersebut.
- Kecenderungan ke arah desentralisasi, individualisasi dalam konsep dan pola pemakaian teknologi komunikasi. (Ploman, 1999).

Proses pengembangan SPBD yang menggunakan komputer elektronik tentunya memiliki perberbedaan dengan SPBD yang tidak menggunakan komputer elektronik. Tetapi perbedaannya bukan terletak pada informasi yang dihasilkan. Sebab rancangan sistem informasi, baik yang menggunakan komputer elektronik ataupun tidak, tetap harus berorientasi pada pemakai. Artinya harus menghasilkan informasi menurut kebutuhan pemakai, bukan disesuaikan dengan perangkat yang digunakan. Akan tetapi perbedaan pokoknya bertolak dari peranan pelaku pengolahan data. Disatu pihak, semuanya dilakukan oleh orang-orang melalui catatan-catatan yang pada umumnya memakai kertas dan di pihak lain sebagian besar dilakukan mesin komputer. Melalui catatan berupa pulsa listrik yang dalam penambahan, perubahan, dan penghapusannya dengan cara mengetik permintaannya pada sebuah *display* (layar pengamat). Maka dari itu perbedaan akan lebih banyak pada langkah-langkah rinci yang ada pada langkah dasar pengembangan sistem. Perbedaan pokok tersebut berkaitan dengan upaya untuk pemasukan dan pengambilan data pada basis data.

Dengan demikian tiap tingkat manajemen dapat membangun SPBD-nya sendiri yang disesuaikan dengan kebutuhan SPBD manajemen diatasnya, jadi madrasah sebagai manajemen terbawah dari organisasi nasional pendidikan sangat dituntut untuk memiliki sistem basis data yang menunjang komputerisasi SPBD Kandepdikbud kecamatan untuk SD, sekalipun perangkat keras untuk otomatisasi SPBD belum tersedia di madrasah.

C. Anatomi Proses Pengelolaan Data

Proses kerja suatu sistem informasi manajemen merupakan suatu alur proses yang kontinu dari mulai perencanaan sampai dengan umpan balik. Alur ini dimulai dengan rencana dari standar, yang menyangkut pencapaian tujuan tertentu. Yang kemudian ditentukan standar tujuan itu dan dilakukanlah proses masukan data, kemudian dilanjutkan dengan proses pengolahan data. Hasil pengolahan itu dijadikan umpan balik terhadap perencanaan dan standar. Bila memenuhi rencana dan standar, maka dilanjutkan dengan penyampaian hasil pada manajemen untuk menggerakkan organisasi. Selain sebagai umpan balik untuk mengevaluasi proses kerja SIM, yang kemudian akan bergerak lagi sesuai dengan kebutuhan.

Burt Scanlan dan J. Bernard Keys yang dikutip Moekijat (1991:42), menggambarkan bagaimana proses kerja suatu sistem informasi manajemen. Alur yang tergambar dalam anatomi sistem informasi manajemen diatas merupakan salah satu kriteria efektifitas suatu SIM. Untuk mengetahui kriteria efektifitas suatu SIM, Moekijat (1991:41) telah mengemukakan bahwa ”Untuk menentukan jaringan yang efektif bagi suatu sistem informasi manajemen telah disarankan pertanyaan-pertayaan sebagai berikut :

1. data atau informasi apakah yang dibutuhkan ?
2. bilamana data atau informasi itu dibutuhkan ?
3. siapa yang membutuhkan ?
4. dimana data atau informasi itu dibutuhkan ?
5. dalam bentuk apa informasi itu dibutuhkan ?
6. berapa biaya data atau informasi itu ?
7. prioritas apa yang akan diberikan oleh bermacam-macam data ?
8. mekanisme apakah yang akan digunakan untuk menyortir informasi, menyususnnya, menggunakannya menjadi bentuk yang berarti, dan menyampaikan informasi yang telah dipersatukannya kepada pengambil keputusan untuk mengambil tindakan ?
9. bagaiamana pengaturan kontrol umpan balik akan disediakan bagi manajemen ?
10. mekanisme apakah yang akan ditentukan untuk dapat terus-menerus menilai dan memperbaiki sistem informasi manajemen ?

Pendapat Moekijat diatas telah cukup untuik memahami bagaimana batasan-batasan sistem informasi manajemen yang efektif. Bahwa SIM itu bisa dikatakan efekti bila data atau informasi itu terdapat kesesuaian antara yang memerlukan dengan yang menyiapkan tepat waktu, pemberi data atau informasi memahami orang atau bagian yang membutuhkan data, seperti sikap dan emosinya, informasi diberikan sesuai dengan situasi tempat diterimanya informasi atau data, bentuk informasi dapat diterima oleh yang memrlukan, informasi mengalir secara kontinu menurut urutan prioritas data atau informasi yang dibutuhkan, data atau informasi diolah dengan mekanisme yang cepat dan tepat, umpan balik yang mengalir ke bagian perencanaan sehingga perbaikan dapat berkelanjutan, mekanisme kerja diperbaiaki secara kontinu sesuai dengan umpan balik.

D. Proses Pengolahan Data SIP.

Sistem informasi manajemen berdasarkan konsepnya dalam pembahasan terdahulu bisa dipandang sbagai pemprosesan data. Karena inti dari SIM adalah data dan informasi yang dikumpoulkam, diolah dan disebar ke setiap yang memerlukan. Dengan demikian pemprosesan data ini menjadi sangat penting. Karena penerima informasi, seperti para pimpinan tidak mungkin dapat membuat keputusan dengan cepat dan tepat, bila informasi yang diterimanya sebagai bahan pembuatan keputusan itu berupa data yang terkumpul yang belum diproses dengan baik.

Pemprosesan data yang dimaksud adalah pemprosesan data yang dilakukan oleh para kepala madrasah dasar yang meliputi bidang administrasi umum, supervisi, administrasi personil, administrasi murid, administrasi kurikulum, adminmistrasi sarana dan prasarana madrasah, administrasi keuangan dan administrasi hubungan madrasah dengan masyarakat (hubsekmas). Untuk itu di bawah ini penulis akan menyajikan bahasan secara teoritis tentang pemrosesan data, yang meliputi :

a. Pengumpulan data
b. Pengolahan data
c. Penyimpanan data
d. Pengeluaran data

Untuk lebih jelasnya, di bawah ini penulis akan memaparkan langkah-langkah pemrosesan langkah-langlah data.

a. Pengumpulan Data

Seperti yang telah dikemukakan oleh Gordon B. Davis, informasi adalah data yang telah diolah dan yang penting artinya untuk pengambilan keputusan. Jadi untuk memperoleh informasi, tindakan pertama adalah mengumpulkan data untuk diolah menjadi informasi.

Untuk pengumpulan data ini, dapat dipergunakan beberapa metode, diantaranya:

1) *Melalui pengamatan secara langsung*

Dalam hal ini pengamat sendiri yang langsung mengamati ke obyek yang telah ditentukan. Sehingga dengan metode ini data-data dapat dikumpulkan dengan cermat, karena pengamat sendiri yang mengumpulkannya. Efektivitas metode ini berkurang ketika organisasi menjadi besar dan luas, sehingga data yang harus dikumpulkan menjadi lebih kompleks dan banyak, waktu yang dibutuhkan menjadi lebih lama.

Sehingga untuk mengimbanginya diperlukan petugas khusus yang lebih banyak. Dengan demikian efisiensipun menjadi berkurang. Bila personil tidak seimbang dengan data yang harus dikumpulkan, maka efektivitas mencapai tujuan pun kurang sempurna.

Untuk metode ini sangat efektif bila data yang harus dikumpulkan sedikit, dan wilayah organisasi yang harus dikunjungi pengamat memungkinkan untuk dicapai dengan cepat. Sehingga data yang diperlukan lebih cermat, seperti yang dikemukakan oleh Moekjijat (1991:12) bahwa "Keuntungan metode ini adalah bahwa data-data yang dikumpulkan akan lebih cermat karena pengamat sendiri yang mengumpulkan."

2) *Melalui wawancara*

Salah satu cara untuk menanggulangi banyaknya bagian yang harus diamati adalah dengan wawancara, yang dapat diwakilkan pada orang lain. Makin luas dan banyaknya bagian dalam organisasi, akan makin banyak personil yang disiapkan untuk menjadi pewawancara. Namun demikian ketelitian dalam wawancara akan tergantung pada pewawancara itu sendiri, sehinggga hasilnya sedikit banyak akan terpengaruhi wawancara.

Keuntungan metode ini ialah pengamatan dapat dilakukan ke daerah yang luas, tetapi terdapat kekurangannya, yaitu pada daerah yang luas pelaksana wawancara memerlukan orang lain, sehingga hasilnya memungkinkan dipengaruhi oleh yang mewawancarai. Seperti yang dikemukakan oleh Moekijat (1991:13), bahwa "Pengamatan dengan wawancara dapat dilakukan dalam daerah yang luas dan atas dasar prinsip angka yang banyak, hasilnya akan lebih cermat. Tapi meskipun data dikumpulkan oleh wakil-wakilnya secara pribadi, tetapi apabila mereka mempunyai pendapat yang kabur, maka fakta-fakta yang dikumpulkan ada kemungkinan tidak teliti. Maka dalam menentukan wakil untuk pewawancara harus dipahamkan dalam masalah yang terkandung dalam wawancara."

3) *Melalui perkiraan koresponden (pembawa berita)*

Dalam hal ini koresponden diminta untuk memberikan informasi yang diperlukan kepada pengamat. Angka-angka yang diberikan mereka mungkin hanya merupakan perkiraan-perkiraan.

Keuntungan metoda ini adalah sangat murah dan meliputi daerah yang sangat luas. Kerugiannya adalah bahwa data yang dikumpulkan sering kurang teliti.

4) *Melalui daftar pertanyaan*

Metoda ini akan lebih efisien dibandingkan dengan wawancara, karena melalui daftar pertanyaan ini proses pengumpulan data tidak memerlukan pewawancara. Daftar pertanyaan dapat disebar langsung kepada pembawa data, sehingga memungkinkan lebih cepat. Tetapi hal inipun ada kekurangannya, yaitu bila pemberi data tidak mengembalikan daftar yang telah diisinya atau tidak mengisi semua pertanyaan yang diajukan. Untuk mengatasinya maka pertanyaan-pertanyaan harus dibuat sesederhana mungkin, mudah dimengerti dan tidak perlu diberi penjelasan.

b. Pengolahan Data

Pengolahan data adalah suatu proses kegiatan pikiran dengan bantuan tangan atau suatu peralatan dengan mengikuti serangkaian langkah-langkah perumusan atau pola tertentu, untuk mengubah data tertentu manjadi berbentuk, tersusun, sifat atau isinya lebih berguna.

Dalam Ensiklopedi Administrasi (1989:109), dinyatakan bahwa "Data *processing* diterjemahkan sebagai pemrosesan keterangan. Dan berarti serangkaian aktivitas dalam bidang tatausaha yang mencatat, mengolah, mengirim atau menyimpan keterangan-keterangan yang diperlukan oleh suatu organisasi secara cepat cermat dan tepat".

Serangkaian aktivitas dalam proses pengolahan data ini, menurut Burch dan Strater (1974:26-27) adalah:

1) Capturing
Menunjukkan pencatatan data dari suatu peristiwa dalam suatu bentuk, yaitu berupa formulir-formulir.
2) Verifying (pemeriksaan)
Menunjukkan pengecekan atau pengesahan data untuk menjamin agar data tersebut dapat diperoleh dan dicatat secara cermat.
3) Classifying (penggolongan)
Menempatkan unsur-unsur data dalam kategori khusus yang memberikan arti bagi si pemakai.
4) Penyusunan atau penyortiran
Menempatkan unsur-unsur data dalam suatu rangkaian urutan khusus atau rangkaian yang telah ditentukan sebelumnya.
5) Summarizing (peringkasan)
Menggabungkan atau mengumpulkan unsur-unsur data secara matematik, kemudian dengan pengurangan secara logika.
6) Calculating (penghitungan)
Pengolahan data dengan menggunakan alat dan ilmu hitung atau logika.
7) Storing (penyimpanan)
Menempatkan data ke dalam suatu media penyimpanan seperti kertas, mikro film, dan sebagainya. Bisa dikatakan sebagai suatu proses pengarsipan.
8) Retreiving (pengambilan kembali)
Merupakan proses pengambilan kembali data ketika diperlukan.
9) Reproduksi
Kegiatan memperbanyak data dari suatu media ke media yang lain dalam media yang sama.
10) Disseminating-Communicating (penyebaran-pengkomunikasian)
Pemindahan data dari suatu tempat ke tempat yang lain.

Dalam melakukan pengolahan data sebagaimana diungkapkan di atas, maka diperlukan

metoda yang cocok atau sesuai dengan kebutuhan pengolahan data.

Untuk itu Burch dan Strater (1974:27), mengungkapkan empat metode pengolahan data yaitu:

1. *Manual*, dalam metode ini semua operasi data dilakukan dengan tangan dan bantuan penting seperti pensil, kertas, dan mistar hitung.
2. *Elektromechanical*, metode ini sesungguhnya merupakan gabungan dari orang dan mesin. Misalnya seorang kepala madrasah yang bekerja dengan menggunakan mesin catat kolom *(posting machine).*
3. *Punched Card Equipment*, dalam metode ini menggunakan semua alat yang dipergunakan dalam apa yang kadang-kadang disebut sebagai suatu sistem warkat unit. Prinsip warkat unit ini adalah bahwa data mengenai seseorang, suatu objek, atau suatu peristiwa biasanya dicatat *(punched)* dalam suatu kartu. Sejumlah kartu mengandung data tentang subjek yang sama (misalnya daftar gaji dan inventaris) digabungkan bersama untuk membentuk suatu file.
4. *Elektronic Computer*, metode ini menggunakan komputer dalam mengolah datanya. Komputer disini berarti suatu susunan dari alat-alat masukan, suatu sistem unit pengolahan pusat dan alat-alat keluaran

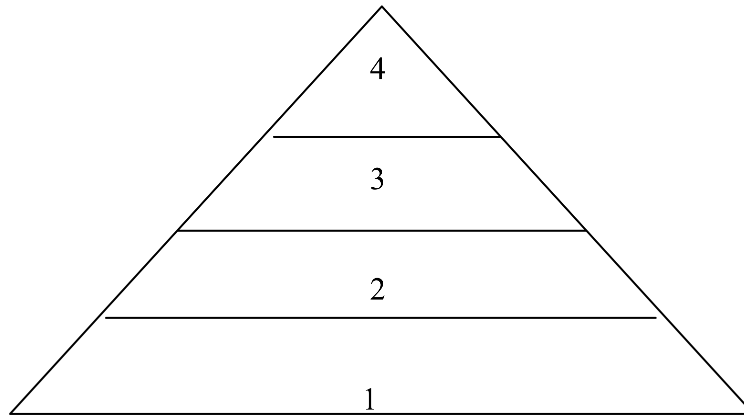
c. Penyimpanan Data

Penyimpanan data termasuk di dalamnya pengarsipan. Tujuan penyimpanan atau pengarsipan ini adalah:

1) Sewaktu-waktu diperlukan bagi pemacahan persoalan dapat dengan mudah diambil.
2) Menjaga dan memelihara fisik arsip atau dokumen agar terlindung dari kemungkinan rusak, terbakar atau hilang.

Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Burch dan Strater yang dikutip Moekijat (1986:23), bahwa "Penempatan data ke dalam suatu media penyimpanan seperti kertas, mikrofilm. Agar data dapat dipelihara untuk pemasukan dan pengambilan kembali bila diperlukan".

Data atau informasi yang harus tersimpan dalam SIM meliputi beberapa macam. Gordon B. Davis (1992:2) mengetengahkan empat macam informasi yang digambarkan piramida seperti di bawah ini:



Gambar 18. Hierarki Sistem Informasi Manajemen
Sumber: Gordon B. Davis, (1992:2)

1. Lapisan dasar adalah informasi untuk transaksi.
2. Lapisan kedua terdiri dari sumber-sumber informasi yang menunjang operasi-operasi manajemen sehari-hari.
3. Lapisan ketiga adalah sumber-sumber informasi untuk menunjang perencanaan taktis dan pembuatan keputusan bagi kontrol manajemen.
4. Lapisan keempat sumber-sumber informasi yang menunjang perencanaan dan pembuatan "*policy*" pada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa informasi yang harus disimpan terdiri dari empat macam sesuai dengan fungsinya, yaitu keperluan informasi untuk proses transaksi, informasi untuk manajemen sehari-hari, informasi untuk perencanaan dan kontrol manajemen pada tingkat bagian dan informasi untuk perencanaan dan pembuatan "*policy*" pada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

d. Pengeluaran Data

Yang dimaksud dengan pengeluaran data atau informasi disini adalah memindahkan data atau informasi dari bagian sistem informasi manajemen ke bagian yang memerlukan, terutama pada pembuatan kebijakan. Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Moekijat (1986:23) bahwa, " Pengeluaran data atau informasi adalah operasi memindahkan data dari suatu tempat yang satu ke tempat yang lain". Data informasi yang dikeluarkan, disesuaikan dengan kebutuhan. Pengeluaran data ini adalah bukan hanya pengeluaran dari komputer atau dari alat-alat pengolahan data atau informasi, tetapi dari bagian pengelolaan SIM/bank data dan informasi pada bagian lain atau pada pembuat kebijakan.

Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini dengan benar setelah Anda benar-benar memahami teori-teori yang ada dalam Kegiatan Belajar 2.

1. Buatlah langkah-langkah secara skematis bagaimana data tentang siswa diolah oleh guru dari siswa itu diterima sampai dengan siswa lulus dan keluar dari madrasah?
2. Langkah-langkah manakah yang membutuhkan data-data yang akurat sehingga tidak menimbulkan kesalahan untuk langkah berikutnya?

Petunjuk Jawaban

Agar diskusi Anda menjadi lebih terarah, bacalah terlebih dahulu rambu-rambu pengerjaan latihan berikut ini:

1. Kerjakan latihan dengan teman diskusi yang terdiri dari 3- 4 orang dalam setiap kelompok.
2. Sebelum berdiskusi, buatlah ringkasan materi terlebih dahulu. Berilah setiap anggota kelompok terhadap satu topik.
3. Hasil dari diskusi sebaiknya dicatat oleh setiap anggota kelompok.

Setelah menyelesaikan latihan, bacalah rangkuman berikut agar pemahaman Anda semakin bagus.

Rangkuman

Langkah-langkah dasar yang dapat ditempuh dalam mengembangkan sistem informasi meliputi:

- Studi fisibilitas
- Menentukan persyaratan sistem
- Merancang dan menerapkan sistem yang perangkatnya terdiri dari atas basis data *(data base)*, persiapan fisik, langkah-langkah kerja dan solusi program.
- Perubahan keorganisasian
- Pengetesan solusi
- Konservasi
- Manajemen proyek

Proses pengembangan SPBD yang menggunakan komputer elektronik tentunya memiliki perberbedaan dengan SPBD yang tidak menggunakan komputer elektronik. Tetapi perbedaannya bukan terletak pada informasi yang dihasilkan. Sebab rancangan sistem informasi, baik yang menggunakan komputer elektronik ataupun tidak, tetap harus berorientasi pada pemakai. Artinya harus menghasilkan informasi menurut kebutuhan pemakai, bukan disesuaikan dengan perangkat yang digunakan. Akan tetapi perbedaan

pokoknya bertolak dari peranan pelaku pengolahan data.

Untuk menentukan jaringan yang efektif bagi suatu sistem informasi manajemen telah disarankan pertanyaan-pertayaan sebagai berikut :

- Data atau informasi apakah yang dibutuhkan?
- Bilamana data atau informasi itu dibutuhkan?
- Siapa yang membutuhkan?
- Dimana data atau informasi itu dibutuhkan?
- Dalam bentuk apa informasi itu dibutuhkan?
- Berapa biaya data atau informasi itu?
- Prioritas apa yang akan diberikan oleh bermacam-macam data?
- Mekanisme apakah yang akan digunakan untuk menyortir informasi, menyususnnya, menggunakannya menjadi bentuk yang berarti, dan menyampaikan informasi yang telah dipersatukannya kepada pengambil keputusan untuk mengambil tindakan?
- Bagaiamana pengaturan kontrol umpan balik akan disediakan bagi manajemen?
- Mekanisme apakah yang akan ditentukan untuk dapat terus-menerus menilai dan memperbaiki sistem informasi manajemen?

Pemrosesan data, yang meliputi:

- Pengumpulan data
- Pengolahan data
- Penyimpanan data
- Pengeluaran data

TES FORMATIF 2

Untuk menguji tingkat pemahaman Anda terhadap materi-materi dalam Modul 4 ini, kerjakan tes formatif berikut.

Bacalah setiap pernyataan/pertanyaan dibawah ini, kemudian berilah tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang paling tepat dari beberapa alternatif jawaban yang tersedia.

1. Adapun langkah-langkah dasar yang dapat ditempuh dalam mengembangkan sistem informasi seperti di bawah ini, kecuali:
   a. Studi fisibilitas
   b. Menentukan persyaratan sistem
   c. Perubahan keorganisasian
   d. Pembuatan solusi

2. Cara, materi, waktu, format, dan objektivitas merupakan faktor esensial bagi........
   a. Pengelolaan basis data pada suatu sistem informasi
   b. Pengolahan informasi pada data
   c. Pengolahan sistem data
   d. Pengolahan suatu sistem informasi

3. SPBD adalah singkatan dari.....
   a. Sistem Pendataan Basis Data
   b. Sistem Pengolahan Bahan-bahan Data
   c. Sistem Pengelolaan Basis Data
   d. Sistem Pengolahan Berbasis Dana

4. Untuk menentukan jaringan yang efektif bagi suatu sistem informasi manajemen telah disarankan pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut, *kecuali*:
   a. Data atau informasi apakah yang dibutuhkan?
   b. Bagaimana keputusan dari informasi di kuasai?
   c. Bilamana data atau informasi itu dibutuhkan?
   d. Siapa yang membutuhkan?

5. Keuntungan metode ini adalah bahwa data-data yang dikumpulkan akan lebih cermat karena pengamat sendiri yang mengumpulkan.
   a. Wawancara
   b. Pengamatan secara langsung
   c. Perkiraan koresponden
   d. Penelitian

6. Kerugiannya adalah bahwa data yang dikumpulkan sering kurang teliti, hal tersebut merupakan kerugian dari metode:
   a. Wawancara
   b. Pengamatan secara langsung
   c. Perkiraan koresponden
   d. Penelitian

7. Proses kegiatan pikiran dengan bantuan tangan atau suatu peralatan dengan mengikuti serangkaian langkah-langkah perumusan atau pola tertentu, untuk mengubah data tertentu menjadi berbentuk, tersusun, sifat atau isinya lebih berguna, kalimat diatas merupakan definisi dari:
   a. Pengolahan data
   b. Penyortiran data
   c. Penemuan data
   d. Pemikiran data

8. Metode ini sesungguhnya merupakan gabungan dari orang dan mesin. Misalnya seorang kepala madrasah yang bekerja dengan menggunakan mesin catat kolom (*posting machine*).
   a. Elektromechanical
   b. Manual
   c. Punched Card Equipment
   d. Elektronic Computer

9. Tujuan penyimpanan atau pengarsipan adalah seperti di bawah ini, *kecuali*:
   a. Sewaktu-waktu diperlukan bagi pemacahan persoalan dapat dengan mudah diambil
   b. Menjaga fisik arsip agar terlindung
   c. Memelihara fisik arsip atau dokumen agar terlindung dari kemungkinan rusak, terbakar atau hilang
   d. Memudahkan dalam membuat laporan kehilangan

10. Memindahkan data atau informasi dari bagian sistem informasi manajemen ke bagian yang memerlukan, terutama pada pembuatan kebijakan.
    a. Pengeluaran data
    b. Pengamatan secara langsung
    c. Perkiraan koresponden
    d. Penelitian

Setelah Anda selesai mengerjakan tes, cocokkan jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif yang ada di bagian akhir unit ini. Hitunglah jawaban Anda yang benar, kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat pemahaman Anda.

Rumus

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{10} \times 100\%$$

Arti tinggkat penguasaan Anda:

90% - 100% = baik sekali
80% - 89% = baik
70% - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila Anda mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Modul 5. Tetapi bila kurang dari 80% jangan kecewa, ulangilah membaca Modul, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

KUNCI JAWABAN TES FORMATIF

Jawaban Tes Formatif 1

1. B cukup jelas
2. A cukup jelas
3. C proses SIM mencakup pengumpulan, pengolahan, penyimpanan, pengambilan dan penyebaran informasi dengan cepat dan tepat
4. D cukup jelas
5. A cukup jelas
6. C cukup jelas
7. A verifying merupakan proses pemeriksaan, pengecekan data
8. C cukup jelas
9. B cukup jelas
10. A kelompok data terdiri dari catatan kegiatan, hasil penelitian, data lingkungan dan data peraturan

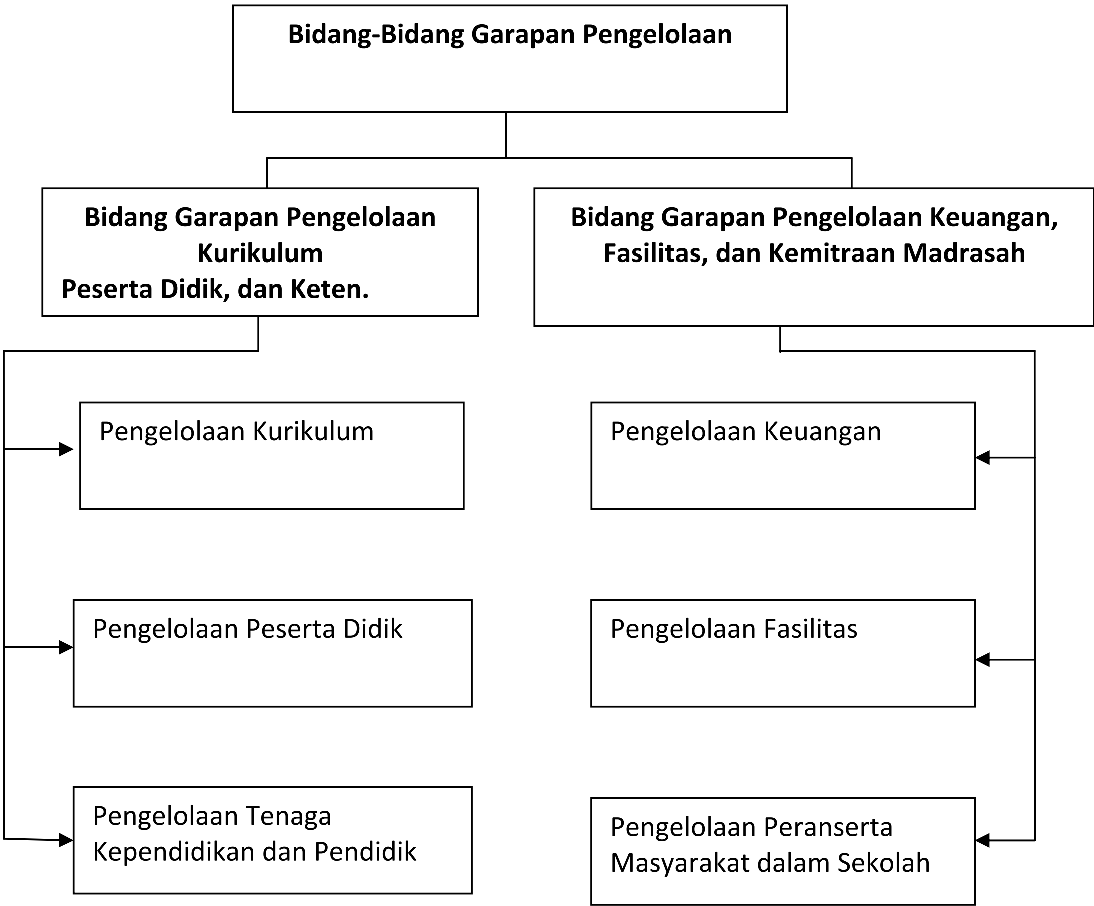
Jawaban Tes Formatif 2

1. D langkah dasar SIM meliputi studi fisibilitas, menentukan persyaratan system, merancanag dan menerapkan system, perubahan keorganisasian, pengetesan solusi, konservasi dan manajemen proyek
2. A faktor esensial dalam pengolahan basis data meliputi cara, materi, waktu, format dan objektivitas
3. C cukup jelas
4. B cukup jelas
5. B cukup jelas
6. C cukup jelas
7. A cukup jelas
8. A metode elektromechanical memadukan unsur manusia dan mesin dalam satu sistem
9. D cukup jelas
10. A pengeluaran data merupakan proses pemindahan data dari bagian SIM ke bagian yang memerlukannya

MODUL –5

BIDANG-BIDANG GARAPAN PENGELOLAAN PENDIDIKAN

PETA KONSEP MODUL V



BIDANG-BIDANG GARAPAN PENGELOLAAN PENDIDIKAN

Pendahuluan

Saudara Mahasiswa, mari kita lanjutkan materi perkuliahan kita dengan membahas bidang-bidang garapan pengelolaan pendidikan. Pada modul 5 ini kita akan coba membahas mengenai apa saja yang menjadi bidang garapan dalam pengelolaan pendidikan. Bidang garapan pegelolaan pendidikan terdiri dari pengelolaan kurikulum, pengelolaan peserta didik, pengelolaan kependidikan dan pendidik, pengelolaan keuangan madrasah, pengelolaan fasilitas/sarana dan prasarana, serta pengelolaan kemitraan madrasah dengan masyarakat.

Setelah mempelajari modul ini Anda diharapkan dapat memiliki pemahaman yang komprehensif tentang pengelolaan peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan, kurikulum, pembiayaan, dan pelibatan masyarakat dalam madrasah baik secara teoritik maupun empirik.

Perhatikan dan baca poin-poin di bawah ini, supaya Anda mudah dalam memperoleh pemahaman yang penuh atas Modul 5 ini.

1. **Bacalah dengan Basmallah**
   Bacalah tujuan yang ingin dicapai dari modul ini, dengan demikian Anda akan mengetahui arah yang harus dituju. Apa yang diharapkan dari Anda. Kemudian meneruskan membaca uraian materinya.
2. **Berilah tanda**
   Supaya mudah untuk membuka kembali dan mengingatkan apa yang sudah dibaca berikan tanda dengan menggunakan stabilo atau menggaris bawahi setiap kata, kalimat, atau alenia yang Anda anggap penting. Hal ini sangat perlu karena dapat meningkatkan cara Anda belajar dan untuk menempuh tes atau ujian.
3. **Catat dan Ringkaslah**
   Anda memiliki buku catatan kecil? Catatlah hal yang penting dan buatlah ringkasan pada buku catatan kecil tersebut, dan bawalah selalu catatan tersebut, dan jika Anda bertemu teman diskusikan catatan dan ringkasan Anda dengan teman sejawat atau dengan dosen.
4. **Pahamilah**
   Pahami dengan benar setiap konsep-konsep yang Anda pelajari, dengan cara membaca berulang-ulang catatan dan ringkasan yang telah dibuat.

5. **Hafalkan**
   Apabila perlu, bagian-bagian tertentu harus Anda hafalkan di luar kepala.
6. **Diskusilah dengan Teman**
   Diskusikan materi/masalah-masalah yang Anda anggap sulit dengan teman. Apabila belum terpecahkan, catat masalah tersebut dan ungkapkan pada dosen.

Bidang Garapan Pengelolaan Kurikulum, Peserta Didik, dan Ketenagaan

A. Pengelolaan Kurikulum

Untuk memulai materi pertama mari kita lihat pengelolaan kurikulum pendidikan nasional kita dari Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional, dalam Bab I Ketentuan Umum Pasal 1 Poin 19, dikatakan bahwa kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Selanjutnya dalam Bab X Tentang Kurikulum Pasal 36 ayat (1) Pengembangan kurikulum dilakukan dengan mengacu pada standar nasional pendidikan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Ayat (2) Kurikulum pada semua jenjang dan jenis pendidikan dikembangkan dengan prinsip diversifikasi sesuai dengan satuan pendidikan, potensi daerah, dan peserta didik. Ayat (3) Kurikulum disusun sesuai dengan jenjang pendidikan dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia dengan memperhatikan: a. Peningkatan iman dan takwa; b. Peningkatan akhlak mulia; c. Peningkatan potensi, kecerdasan, dan minat peserta didik; d. Keragaman potensi daerah dan lingkungan; e. Tuntutan pembangunan daerah dan nasional; f. Tuntutan dunia kerja; g. Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni; h. Agama; i. Dinamika perkembangan global; dan j. Persatuan nasional dan nilai-nilai kebangsaan. Ayat (4) Ketentuan mengenai pengembangan kurikulum sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ayat (2), dan ayat (3) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.

Pada Pasal 37 Ayat (1) Kurikulum pendidikan dasar dan menengah wajib memuat: a. Pendidikan agama; b. Pendidikan kewarganegaraan; c. Bahasa; d. Matematika; e. Ilmu pengetahuan alam; f. Ilmu pengetahuan sosial; g. Seni dan budaya; h. Pendidikan jasmani dan olahraga; i. Keterampilan/kejuruan; dan j. Muatan lokal. Ayat (2) Kurikulum pendidikan tinggi wajib memuat: a. Pendidikan agama; b. Pendidikan kewarganegaraan; dan c. Bahasa. Ayat (3) Ketentuan mengenai kurikulum sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dan ayat (2) diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah.

Pada Pasal 38 Ayat (1) Kerangka dasar dan struktur kurikulum pendidikan dasar dan menengah ditetapkan oleh Pemerintah. Ayat (2) Kurikulum pendidikan dasar

dan menengah dikembangkan sesuai dengan relevansinya oleh setiap kelompok atau satuan pendidikan dan komite madrasah/madrasah di bawah koordinasi dan supervisi dinas pendidikan atau kantor Departemen Agama kabupaten/kota untuk pendidikan dasar dan provinsi untuk pendidikan menengah. Ayat (3) Kurikulum pendidikan tinggi dikembangkan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan dengan mengacu pada standar nasional pendidikan untuk setiap program studi dan Ayat (4) Kerangka dasar dan struktur kurikulum pendidikan tinggi dikembangkan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan dengan mengacu pada standar nasional pendidikan untuk setiap program studi.

Selanjutnya mari kita lihat dari sisi teoritis, pengelolaan dan kurikulum dua hal yang berbeda. Pengelolaan merupakan upaya menata sumber daya agar organisasi terwujud secara produktif. Sedangkan kurikulum berkaitan dengan sesuatu yang dijadikan pedoman dalam segala kegiatan pendidikan yang dilakukan, termasuk kegiatan belajar mengajar di kelas. Dalam hal ini kurikulum dipandang sebagai suatu program yang didesain, direncanakan, dikembangkan dan akan dilaksanakan dalam situasi belajar mengajar yang disengaja diciptakan di madrasah. Sebagai suatu program pendidikan untuk mencapai sejumlah tujuan pendidikan tertentu, kurikulum perlu dikelola agar segala kegiatan pendidikan menjadi hidup dan produktif. Karena itu, pengelolaan merupakan kegiatan *engineering* yaitu kegiatan *to produce, to implement and to appraise the efffectiveness of the curriculum.* Oleh karena itu, manajemen kurikulum adalah sebagai suatu sistem pengelolaan kurikulum yang kooperatif, komprehensif, sistemik, dan sistematik dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum. Dalam pelaksanaannya, manajemen kurikulum harus dikembangkan sesuai dengan konteks Manajemen Berbasis Madrasah (MBS) dan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Oleh karena itu, otonomi yang diberikan pada lembaga pendidikan atau madrasah dalam mengelola kurikulum secara mandiri dengan memprioritaskan kebutuhan dan ketercapaian sasaran dalam visi dan misi lembaga pendidikan atau madrasah dan tidak mengabaikan kebijakan nasional yang telah ditetapkan.

1. Pengertian Pengelolaan Kurikulum

Kurikulum sebagai rancangan pendidikan mempunyai kedudukan yang sangat strategis dalam seluruh aspek kegiatan pendidikan. Mengingat pentingnya peranan kurikulum di dalam pendidikan dan perkembangan kehidupan peserta didik, maka dalam penyusunan kurikulum tidak bisa dilakukan tanpa menggunakan landasan yang kokoh dan kuat.

Manajemen kurikulum adalah sebagai suatu sistem pengelolaan kurikulum yang kooperatif, komprehensif, sistemik, dan sistematik dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum. Dalam pelaksanaannya, manajemen kurikulum harus dikembangkan sesuai dengan konteks Manajemen Berbasis Madrasah (MBS) dan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Oleh karena itu, otonomi yang diberikan pada lembaga pendidikan atau madrasah dalam mengelola kurikulum secara mandiri dengan memprioritaskan kebutuhan dan ketercapaian sasaran dalam visi dan misi

lembaga pendidikan atau madrasah tidak mengabaikan kebijakan nasional yang telah ditetapkan.

Pengelolan kurikulum berkaitan dengan pengelolaan pengalaman belajar yang dialami oleh siswa yang membutuhkan strategi tertentu sehingga menghasilkan produktivitas belajar. Mulai dari strategi perencanaan, pelaksanaan hingga sampai evaluasi perlu didukung oleh sumber daya yang memadai. Pengelolaan kurikulum ditinjau dari kurun waktu bisa *short-term* dan *long-term* yang penting ada keterkaitan, komprehensif, dan keberlanjutan antara satu program dengan program yang berikutnya. Dengan demikian, pengertian dari pengelolaan kurikulum adalah upaya mengoptimalkan pengalaman-pengalaman belajar siswa secara produktif.

2. Prinsip dan Fungsi Manajemen Kurikulum

Prinsip dan fungsi yang harus diperhatikan dalam melaksanakan manajemen kurikulum adalah sebagai berikut, yaitu:

- *Produktivitas*, hasil yang akan diperoleh dalam kegiatan kurikulum merupakan aspek yang harus dipertimbangkan dalam manajemen kurikulum. Pertimbangan bagaimana agar peserta didik dapat mencapai hasil belajar sesuai dengan tujuan kurikulum harus menjadi sasaran dalam menejemen kurikulum.
- *Demokratisasi*, pelaksanaan manajemen kurikulum harus berasaskan pada demokrasi yang menempatkan pengelola, pelaksana dan subjek didik pada posisi yang seharusnya dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggungjawab untuk mencapai tujuan kurikulum.
- *Kooperatif,* untuk memperoleh hasil yang diharapkan dalam kegiatan manajemen kurikulum perlu adanya kerjasama yang positif dari berbagai pihak yang terlibat.
- *Efektifivitas dan efesiensi,* rangkaian kegiatan manajemen kurikulum harus mempertimbangkan efektivitas dan efesiensi untuk mencapai tujuan kurikulum, sehingga kegiatan manajemen kurikulum tersebut memberikan hasil yang berguna dengan biaya, tenaga dan waktu yang relatif singkat.
- *Mengarahkan visi, misi, dan tujuan* yang ditetapkan dalam kurikulum, proses manajemen kurikulum harus dapat memperkuat dan mengarahkan visi, misi dan tujuan kurikulum.

Dalam proses pendidikan perlu dilaksanakan manajemen kurikulum untuk memberikan hasil kurikulum yang lebih efektif, efesien dan optimal dalam memberdayakan berbagai sumber maupun komponen kurikulum. Ada beberapa fungsi dari manajemen kurikulum di antaranya :

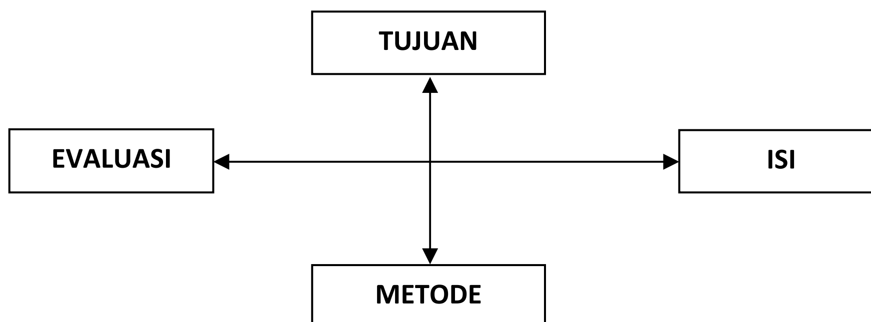
- *Meningkatkan efesiensi pemanfaatan sumber daya kurikulum*, pemberdayaan sumber maupun komponen kurikulum dapat ditingkatkan melalui pengelolaan yang terencana dan efektif.
- *Meningkatkan keadilan (equity) dan kesempatan pada siswa untuk mencapai hasil yang maksimal*, kemampuan yang maksimal dapat dicapai peserta didik tidak hanya

melalui kegiatan intrakurikuler, tetapi juga melalui kegiatan ekstra dan kokurikuler yang dikelola secara terintegrasi dalam mencapai tujuan kurikulum.

- *Meningkatkan relevansi dan efektivitas pembelajaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan sekitar peserta didik,* kurikulum yang dikelola secara efektif dapat memberikan kesempatan dan hasil yang relevan dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan sekitar.
- *Meningkatkan efektivitas kinerja guru maupun aktivitas siswa dalam mencapai tujuan pembelajaran,* dengan pengelolaan kurikulum yang profesional, efektif dan terpadu dapat memberikan motivasi pada kinerja guru maupun aktivitas siswa dalam belajar.
- *Meningkatkan efesiensi dan efektivitas proses belajar mengajar,* proses pembelajaran selalu dipantau dalam rangka melihat konsistensi antara desain yang telah direncanakan dengan pelaksanaan pembelajaran. Dengan demikian ketidaksesuaian antara desain dengan implementasi dapat dihindarkan. Di samping itu, guru maupun siswa selalu termotivasi untuk melaksanakan pembelajaran yang efektif dan efesien, karena adanya dukungan kondisi positif yang diciptakan dalam kegiatan pengelolaan kurikulum.
- *Meningkatkan partisipasi masyarakat untuk membantu mengembangkan kurikulum*, kurikulum yang dikelola secara profesional akan melibatkan masyarakat khususnya dalam mengisi bahan ajar atau sumber belajar perlu disesuaikan dengan ciri khas dan kebutuhan pembangunan daerah setempat.

3. Komponen dan Tahapan dalam Pengelolaan Kurikulum

Kurikulum merupakan suatu sistem yang memiliki komponen–komponen tertentu. Komponen-komponen apa saja yang membentuk kurikulum itu? bagaimana keterkaitan antar komponen-komponen itu? Komponen-komponen kurikulum dapat dilihat dalam gambar 18.



Gambar 18. Komponen kurikulum

Bagan tersebut menggambarkan bahwa sistem kurikulum terbentuk oleh empat komponen, yaitu komponen tujuan, isi kurikulum, metode atau strategi pencapaian tujuan dan evaluasi. Sebagai suatu sistem, setiap komponen harus saling berkaitan satu sama lain. Manakala salaha satu komponen yang membentuk sistem kurikulum terganggu atau tidak berkaitan dengan komponen lainnya, maka sistem kurikulum pun akan terganggu pula.

Tahapan pelaksanaan kurikulum di madrasah meliputi : (a) Perencanaan, (b) Pengorganisasian dan koordinasi, (c) Pelaksanaan, dan (d) Pengendalian.

B. Pengelolaan Peserta Didik

Peserta didik merupakan fokus yang menjadi titik ujung dari setiap bidang garapan dalam pendidikan. Dalam bagian ini Anda akan diarahkan untuk dapat memahami siapa itu peserta didik, hak dan kewajibannya, serta proses pengelolaan peserta didik.

1. Pengertian, Hak dan Kewajiban Peserta Didik

Di dalam bagian umum Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003 Bab 1 Ketentuan Umum Pasal 1 Point ke-4 dikatakan bahwa peserta didik adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tertentu.

Oemar Hamalik mendefinisikan peserta didik sebagai suatu komponen masukan dalam sistem pendidikan, yang selanjutnya diproses dalam proses pendidikan, sehingga menjadi manusia yang berkualitas sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Abu Ahmadi berpendapat bahwa peserta didik adalah sosok manusia sebagai individu atau pribadi (manusia seutuhnya). Individu diartikan "Orang seorang tidak tergantung dari orang lain, dalam arti benar-benar seorang pribadi yang menentukan diri sendiri dan tidak dipaksa dari luar, mempunyai sifat-sifat dan keinginan sendiri".

Dalam penamaannya untuk setiap jenis, jalur dan jenjang pendidikan memang berbeda seperti siswa, murid, santri, pembelajar, mahasiswa, peserta kursus, peserta pelatihan, warga belajar, dan lain-lain, akan tetapi semuanya adalah anggota masyarakat yang pada dasarnya berupaya untuk mengembangkan potensi dirinya melalui sebuah proses pembelajaran yang disediakan pemerintah dan masyarakat.

Hal ini sesuai dengan Undang-Undang Dasar 1945 bahwa setiap warga negara memperoleh hak yang sama di dalam negara, termasuk hak untuk memperoleh pendidikan yang layak. Oleh karena itu dalam pelayanannya, peserta didik memperoleh hak-hak sebagai berikut (lihat pasal 12 Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional):

- Mendapatkan pendidikan agama sesuai dengan agama yang dianutnya dan diajarkan oleh pendidik yang seagama; tersirat bahwa dari golongan agama manapun (5 agama yang sah di Indonesia) warga negara berhak untuk memperoleh pendidikan yang

sesuai dengan nilai dan norma yang menjadi acuannya tanpa terjadi diskriminasi mayoritas maupun minoritas.

- Mendapatkan pelayanan pendidikan sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuannya; potensi dan kemampuan yang berbeda-beda membutuhkan perlakuan dan pelayanan yang berbeda pula karena kebutuhannya pun berbeda, oleh karena itu dalam proses pembelajaran yang berlangsung layanan yang diberikan harus melihat perbedaan dari sisi bakat, minat dan kemampuan masing-masing orang.
- Mendapatkan beasiswa bagi yang berprestasi yang orang tuanya tidak mampu membiayai pendidikannya; tidak semua orang tua memiliki kesempatan yang sama untuk dapat membiayai pendidikan anaknya dengan baik, karena pengaruh ekonomi sering terjadi anak yang berkemampuan bagus tidak dapat memperoleh fasilitas layanan yang baik pula. Beasiswa yang disediakan oleh pemerintah atau masyarakat harus dapat memfasilitasi perbedaan-perbedaan kemampuan ekonomi. Orang tua yang kurang mampu dengan anak yang berpotensi baik harus diberikan kesempatan yang sama untuk tumbuh dan berkembang.
- Mendapatkan biaya pendidikan bagi mereka yang orang tuanya tidak mampu membiayai pendidikannya; pembiayaan pendidikan harus disediakan sama oleh pemerintah terutama keberpihakan pada masyarakat kebanyakan, orang tidak mampu, masyarakat pedesaan, masyarakat kota pinggiran, dan masyarakat berkebutuhan khusus harus disediakan biaya yang sama dengan orang yang memiliki kemampuan bahkan proses subsidi silang harus terjadi dalam pembiayaan pendidikan. Sektor pajak perlu di tingkatkan efektivitasnya untuk terjadinya subsidi silang tersebut.
- Pindah ke program pendidikan pada jalur dan satuan pendidikan lain yang setara;
- Menyelesaikan program pendidikan sesuai dengan kecepatan belajar masing-masing dan tidak menyimpang dari ketentuan batas waktu yang ditetapkan.

Untuk memperoleh semua itu dibutuhkan satu proses, dimana perolehan yang didapatnya sama tidak dibatasi oleh kekayaan, agama, suku, ras, dan budaya. Kewajiban yang sama diberlakukan bagi semua peserta didik dalam menempuh kegiatan belajarnya, adapun kewajiban tersebut meliputi:

- Menjaga norma-norma pendidikan untuk menjamin keberlangsungan proses dan keberhasilan pendidikan;
- Ikut menanggung biaya penyelenggaraan pendidikan, kecuali bagi peserta didik yang dibebaskan dari kewajiban tersebut sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2. Pengelolaan Peserta Didik

Pengelolaan peserta didik atau *pupil personnel administration* adalah layanan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan, dan layanan siswa di kelas dan di luar kelas seperti : pengenalan, pendaftaran, layanan individual seperti pengembangan keseluruhan kemampuan, minat, kebutuhan sampai ia matang di sekolah/madrasah, (Knezevich, 1961). Manajemen peserta didik juga dapat diartikan sebagai usaha

pengaturan terhadap peserta didik mulai dari peserta didik tersebut masuk madrasah sampai dengan mereka lulus madrasah.

a) Analisis kebutuhan peserta didik

Langkah pertama dalam kegiatan manajemen peserta didik adalah melakukan analisis kebutuhan yaitu penetapan siswa yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan (madrasah).

b) Rekruitmen peserta didik
Rekruitmen peserta didik di sebuah lembaga pendidikan (madrasah) pada hakekatnya adalah merupakan proses pencarian, menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk menjadi peserta didik di lembaga pendidikan (madrasah) yang bersangkutan.

c) Seleksi peserta didik
Seleksi peserta didik adalah kegiatan pemilihan calon peserta didik untuk menentukan diterima atau tidaknya calon peserta didik menjadi peserta didik di lembaga pendidikan (madrasah) tersebut berdasarkan ketentuan yang berlaku.

d) Orientasi
Orientasi peserta didik (siswa baru) adalah kegiatan penerimaan siswa baru dengan mengenalkan situasi dan kondisi lembaga pendidikan (madrasah) tempat peserta didik itu menempuh pendidikan.

e) Penempatan peserta didik (pembagian kelas)
Peserta didik yang telah diterima pada sebuah lembaga pendidikan (madrasah), sebelum mengikuti proses pembelajaran terlebih dahulu perlu ditempatkan dan dikelompokkan dalam kelompok belajarnya. Pengelompokkan peserta didik yang dilaksanakan pada madrasah-madrasah sebagian besar didasarkan kepada sistem kelas.

f) Pembinaan dan pengembangan peserta didik.
Langkah berikutnya dalam manajemen peserta didik adalah melakukan pembinaan dan pengembangan terhadap peserta didik.

g) Pencatatan dan pelaporan
Pencatatan dan pelaporan tentang peserta didik di sebuah lembaga pendidikan (madrasah) sangat diperlukan.

h) Kelulusan dan alumni
Proses kelulusan adalah kegiatan paling akhir dari manajemen peserta didik. Kelulusan adalah pernyataan dari lembaga pendidikan (madrasah) tentang telah diselesaikannya program pendidikan yang harus diikuti oleh peserta didik.

Tujuan manajemen peserta didik adalah mengatur kegiatan-kegiatan peserta didik agar kegiatan-kegiatan tersebut menunjang proses pembelajaran di lembaga pendidikan (madrasah); lebih lanjut, proses pembelajaran di lembaga tersebut (madrasah) dapat berjalan lancar, tertib dan teratur sehingga dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan madrasah dan tujuan pendidikan secara keseluruhan.

Fungsi manajemen peserta didik adalah sebagai wahana bagi peserta didik untuk mengembangkan diri se-optimal mungkin, baik yang berkenaan dengan segi-segi individualitasnya, segi sosial, aspirasi, kebutuhan dan segi-segi potensi peserta didik lainnya.

C. Pengelolaan Tenaga Kependidikan dan Pendidik

1. Manajemen Tenaga Kependidikan dan Pendidik

Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. (UUSPN Nomor 20 tahun 2003).

Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan itu masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan/ pengembangan, dan pemberhentian.

Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Dalam pelaksanaan tugasnya pendidik dan tenaga kependidikan berhak memperoleh: a) Penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai; b) Penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja; c) Pembinaan karier sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas; d) Perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual; dan e) Kesempatan untuk menggunakan sarana, prasarana, dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.

Dalam pelaksanaan tugasnya sesuai dengan fungsinya masing-masing pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban: a) Menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis; b) Mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan, dan; c) Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

2. Proses Pengelolaan Tenaga Kependidikan

Pendidik dan tenaga kependidikan dapat bekerja secara lintas daerah. Pengangkatan, penempatan, dan penyebaran pendidik dan tenaga kependidikan diatur oleh lembaga

yang mengangkatnya berdasarkan kebutuhan satuan pendidikan formal, oleh karena itu ditegaskan dalam UUSPN Nomor 23 tahun 2003 bahwa Pemerintah dan Pemerintah Daerah wajib memfasilitasi satuan pendidikan dengan pendidik dan tenaga kependidikan yang diperlukan untuk menjamin terselenggaranya pendidikan yang bermutu.

Berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya, pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Pendidik untuk pendidikan formal pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi dihasilkan oleh perguruan tinggi yang terakreditasi.

Proses pengelolaan tenaga kependidikan dan tenaga pendidik meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

a. Perencanaan
   Perencanaan manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah pengembangan dan strategi dan penyusunan tenaga pendidik dan kependidikan (Sumber Daya Manusia/SDM) yang komprehensif guna memenuhi kebutuhan organisasi di masa depan. Perencanaan SDM merupakan awal dari pelakasanaan fungsi manajemen SDM. Walaupun merupakan langkah awal yang harus dilaksanakan, perencanaan ini seringkali tidak diperhatikan dengan seksama. Dengan melakukan perencanaan ini, segala fungsi SDM dapat dilaksankan dengan efektif dan efisien.
b. Seleksi
   "*Selection*" atau seleksi didefinisikan sebagai suatu proses pengambilan keputusan dimana individu dipilih untuk mengisi suatu jabatan yang didasarkan pada penilaian terhadap seberapa besar karakterisik individu yang bersangkutan, sesuai dengan yang dipersyaratkan oleh jabatan tersebut.
   Walaupun proses seleksi itu penting dan sangat menentukan keberhasilan roda organisasi, permasalahan sering timbul manakala proses penempatan pegawai yang kompeten beralih dari proses rekrutmen menuju tahapan seleksi.
c. Pembinaan dan Pengembangan
   Pembinaan atau pengembangan tenaga kependidikan merupakan usaha mendayagunakan, memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja setiap tenaga kependidikan yang ada diseluruh tingkatan manajemen organisasi dan jenjang pendidikan (madrasah). Tujuan dari kegiatan pembinaan ini adalah tumbuhnya kemampuan setiap tenaga kependidikan yang meliputi pertumbuhan keilmuannya, wawasan berpikirnya, sikap terhadap pekerjaannya, dan keterampilan dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan.
d. Penilaian
   Penilaian tenaga kependidikan merupakan usaha yang dilakukan untuk mengetahui seberapa baik performa seseorang tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas

pekerjaannya dan seberapa besar potensinya untuk berkembang. Performa ini dapat mencakup prestasi kerja, cara kerja dan pribadi; sedangkan potensi untuk berkembang mencakup kreativitas dan kemampuan mengembangkan karir.

e. Kompensasi

Kompensasi merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi suatu pekerjaan. Secara umum kompensasi ini memiliki dua komponen, yaitu 1) Kompensasi langsung berupa upah, gaji, insentif, komisi dan bonus, dan; 2) kompensasi tidak langsung, misalnya berupa asuransi kesehatan, fasilitas untuk rekreasi dan sebagainya.

f. Pemberhentian

Pemberhentian tenaga kependidikan merupakan proses yang membuat seseorang tenaga kependidikan tidak dapat lagi melaksanakan tugas pekerjaan atau fungsi jabatannya baik untuk sementara waktu maupun untuk selama-lamanya. Banyak alasan yang menyebabkan seorang tenaga kependidikan berhenti dari pekerjaannya (putus hubungan kerja), yaitu:

1) Karena permintaan sendiri untuk berhenti
2) Karena mencapai batas usia pensiun menurut ketentuan yang berlaku (bagi pegawai negeri).
3) Karena adanya penyederhanaan organisasi yang menyebabkan adanya penyederhanaan tugas di satu pihak sedang di pihak lain diperoleh kelebihan tenaga kerja.
4) Karena yang bersangkutan melakukan penyelewengan atau tindakan pidana, misalnya melanggar peraturan yang berlaku seperti melanggar sumpah jabatan, melanggar peraturan disiplin, korupsi dan sebagainya.
5) Karena yang bersangkutan tidak cukup cakap jasmani atau rohani, seperti cacat karena suatu hal yang menyebabkan tidak mampu lagi bekerja; mengidap penyakit yang membahayakan diri dan lingkungan, berubah ingatan dan sebagainya.
6) Karena meninggalkan tugas dalam jangka waktu tertentu sebagai pelanggaran atas ketentuan yang berlaku.
7) Karena meninggal dunia atau karena hilang sebagaimana dinyatakan oleh pejabat yang berwenang.

Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyan di bawah ini dengan benar, dan pastikan bahwa Anda telah memahami kegiatan belajar 1 ini.

1. Coba saudara bandingkan antara pengertian-pengertian berikut kurikulum, peserta didik, dan pendidik & tenaga kependidikan dari kajian normatif UUSPN Nomor 20 Tahun 2003 dan teoritikal!
2. Berikan kesimpulan dari perbandingan pengertian-pengertian tersebut dengan menggunakan bahasa sendiri!

3. Apa perbedaan yang mencolok dari kedua perbandingan tersebut, kemukakan dengan penjelasannnya?

Petunjuk Jawaban

Agar diskusi Anda menjadi lebih terarah, bacalah terlebih dahulu rambu-rambu pengerjaan latihan berikut ini:

1. Kerjakan latihan dengan teman diskusi yang terdiri dari 3-4 orang dalam setiap kelompok.
2. Sebelum berdiskusi, buatlah ringkasan materi terlebih dahulu. Berilah setiap anggota kelompok terhadap satu topik.
3. Hasil dari diskusi sebaiknya dicatat oleh setiap anggota kelompok.

Setelah menyelesaikan latihan, bacalah rangkuman berikut agar pemahaman Anda semakin bagus.

Rangkuman

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Kurikulum pada semua jenjang dan jenis pendidikan dikembangkan dengan prinsip diversifikasi sesuai dengan satuan pendidikan, potensi daerah, dan peserta didik. Pengelolaan kurikulum merupakan kegiatan *engineering* yaitu kegiatan *to produce, to implement and to appraise the efffectiveness of the curriculum.* Tahapan pelaksanaan kurikulum di madrasah meliputi : (a) Perencanaan, (b) Pengorganisasian dan koordinasi, (c) Pelaksanaan, dan (d) Pengendalian.

Peserta didik adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tertentu. Untuk memperoleh semua itu dibutuhkan suatu proses, dimana perolehan yang didapatnya sama dan tidak dibatasi oleh kekayaan, agama, suku, ras, dan budaya. Kewajiban yang sama diberlakukan bagi semua peserta didik dalam menempuh kegiatan belajarnya, adapun kewajiban tersebut meliputi:

- Menjaga norma-norma pendidikan untuk menjamin keberlangsungan proses dan keberhasilan pendidikan;
- Ikut menanggung biaya penyelenggaraan pendidikan, kecuali bagi peserta didik yang dibebaskan dari kewajiban tersebut sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.

Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan itu masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan/ pengembangan dan pemberhentian.

Tes Formatif 1

Untuk menguji tingkat pemahaman Anda terhadap materi-materi dalam Modul 5 kegiatan belajar 1 ini, kerjakan tes formatif berikut.

Bacalah setiap pernyataan/pertanyaan dibawah ini, kemudian berilah tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang paling tepat dari beberapa alternatif jawaban yang tersedia.

1. Seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu merupakan definisi dari:
   a. Manajemen
   b. Tujuan pendidikan
   c. Perencanaan
   d. Kurikulum

2. Dalam manajemen kurikulum dimana kurikulum sebagai suatu sistem harus mengandung unsur-unsur sebagai berikut, *kecuali*:
   a. Kooperatif
   b. Komprehensif
   c. Stratejik
   d. Sistemik, dan sistematik.

3. Pelaksanaan manajemen kurikulum harus berasaskan demokrasi yang menempatkan pengelola, pelaksana dan subjek didik pada posisi yang seharusnya dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggungjawab untuk mencapai tujuan kurikulum, artinya kurikulum harus..........
   a. Mengandung unsur demokratisasi
   b. Mengandung unsur sentralisasi
   c. Mengandung unsur otorisasi
   d. Mengandung unsur konotasi

4. Tahapan pelaksanaan kurikulum di madrasah meliputi:
   a. Perencanaan, Pengorganisasian dan Koordinasi, Pelaksanaan, dan Pengendalian.
   b. Perencanaan, Pengorganisasian dan Koordinasi, dan Pengendalian.
   c. Perencanaan, Pengorganisasian dan Koordinasi, dan Pelaksanaan.
   d. Pengorganisasian dan Koordinasi, Pelaksanaan, dan Pengendalian.

5. Anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tertentu

disebut:
a. Tenaga pendidik
b. Tenaga kependidikan
c. Peserta didik
d. Guru

6. Layanan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan, dan layanan siswa di kelas dan di luar kelas seperti : pengenalan, pendaftaran, layanan individual seperti pengembangan keseluruhan kemampuan, minat, kebutuhan sampai ia matang di madrasah seperti yang dikemukakan oleh Knezevich, dalam istilah asing dikenal dengan:
a. Pupil administration
b. Pupil personnel administration
c. Pupil members administration
d. Members of class administration

7. Kegiatan penerimaan siswa baru dengan mengenalkan situasi dan kondisi lembaga pendidikan (madrasah) tempat peserta didik itu menempuh pendidikan, dalam administrasi kesiswaan dikenal dengan istilah ....
a. Masa penerimaan peserta didik
b. Pengelompokan peserta didik
c. Orientasi peserta didik
d. Penempatan peserta didik

8. Fungsi manajemen peserta didik adalah sebagai berikut, *kecuali*:
a. Wahana bagi peserta didik untuk mengembangkan diri se-optimal mungkin
b. Wahana penempatan dan pengelompokan siswa ke dalam satu kelas
c. Wahana dalam pengembangan potensi individualitasnya
d. Wahana pengembangan segi sosial, dan aspirasi

9. Di bawah ini termasuk kedalam kelompok pendidik, kecuali…
a. Guru, laboran, pustakawan
b. Guru, dosen, konselor
c. Konselor, pamong belajar, widyaiswara
d. Tutor, instruktur, fasilitator.

10. Fungsi utama dari tenaga kependidikan di madrasah adalah sebagai berikut:
a. Menyelenggarakan proses belajar mengajar
b. Mendukung kepala madrasah
c. Mendukung guru dalam pembelajaran di kelas
d. Menunjang penyelenggaraan pendidikan

Setelah Anda selesai mengerjakan tes, cocokkan jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif yang ada di bagian akhir unit ini. Hitunglah jawaban Anda yang benar, kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat pemahaman Anda.

Rumus

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{10} \times 100\%$$

Arti tinggkat penguasaan Anda:

90% - 100% = baik sekali
80% - 89% = baik
70% - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila Anda mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan kegiatan belajar 2. Tetapi bila kurang dari 80% jangan kecewa, pelajari kembali KB 1, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

Bidang Garapan Pengelolaan Keuangan, Fasilitas, dan Kemitraan Madrasah

A. Pengelolaan Keuangan

Pembiayaan atau pendanaan madrasah adalah tanggunggjawab bersama antara pemerintah dan masyarakat, dalam era desentralisasi pemerintah yang dimaksudkan adalah pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Dana pendidikan selain gaji pendidik dan biaya pendidikan kedinasan dialokasikan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) pada sektor pendidikan dan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).

Pendanaan pendidikan ini jelas dalam UUSPN Nomor 20 tahun 2003 dijelaskan dalam Bab XIII Pendanaan Pedidikan dikatakan sebagai berikut:

Bagian Kesatu; Tanggung Jawab Pendanaan Pasal 46 Ayat (1) Pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara Pemerintah, Pemerintah Daerah, dan masyarakat. Ayat (2) Pemerintah dan Pemerintah Daerah bertanggung jawab menyediakan anggaran pendidikan sebagaimana diatur dalam Pasal 31 Ayat (4) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Bagian Kedua; Sumber Pendanaan Pendidikan Pasal 47 Ayat (1) Sumber pendanaan pendidikan ditentukan berdasarkan prinsip keadilan, kecukupan, dan keberlanjutan. Ayat (2) Pemerintah, Pemerintah Daerah, dan masyarakat mengerahkan sumber daya yang ada sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Bagian Ketiga; Pengelolaan Dana Pendidikan Pasal 48 Ayat (1) Pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik.

Bagian Keempat; Pengalokasian Dana Pendidikan Pasal 49 Ayat (1) Dana pendidikan selain gaji pendidik dan biaya pendidikan kedinasan dialokasikan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) pada sektor pendidikan dan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Ayat (2) Gaji guru dan dosen yang diangkat oleh Pemerintah dialokasikan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Ayat (3) Dana pendidikan dari Pemerintah dan Pemerintah Daerah untuk

satuan pendidikan diberikan dalam bentuk hibah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Ayat (4) Dana pendidikan dari Pemerintah kepada Pemerintah Daerah diberikan dalam bentuk hibah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Manajemen keuangan adalah manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan. Sedangkan fungsi keuangan merupakan kegiatan utama yang harus dilakukan oleh mereka yang bertanggung jawab dalam bidang tertentu. Fungsi manajemen keuangan adalah menggunakan dana dan mendapatkan dana, (Suad Husnan, 1992:4)

Manajemen dalam perusahaan bisnis terdiri dari beberapa individu yang dikelompokkan menjadi tiga kelompok : (1) Kelompok manajemen tingkat pelaksana (*operational management*) meliputi para supervisor, (2) Kelompok manajemen menengah (*middle management*), meliputi kepala departemen, manajer divisi, dan manajer cabang, dan (3) Manajemen eksekutif (*executive management*) atau disebut juga manajemen puncak (*top management*) yang meliputi presiden, wakil presiden dan beberapa eksekutif sebagai penanggung jawab dari fungsi-fungsi : pemasaran, pembelajaan, produksi, (*manufacturing*), pembiayaan (*finance*) dan akuntansi. Manajemen eksekutif secara prinsipil berkenaan dengan pembuatan keputusan jangka panjang, manajemen menengah berkaitan dengan keputusan jangka menengah, dan manajemen operasioanl berkaitan dengan pembuatan keputusan jangka pendek, (Usry, Hammer, 1991:2).

Lebih rinci lagi konsep tentang pembiayaan pendidikan dalam modul ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Konsep, Jenis dan Tingkatan Biaya Pendidikan

Salah satu persoalan dalam menerapkan pendekatan ekonomi dalam pendidikan adalah apakah investasi yang dilakukan dalam bidang tersebut memberikan keuntungan ekonomi? Dalam menjawab pertanyaan ini telah terjadi silang pendapat yang dinyatakan dalam beberapa pendekatan perencanaan pendidikan seperti pendekatan investasi sumber daya manusia, pendekatan *social demand* dan pendekatan *rate of return*.

Manfaat biaya pendidikan oleh para ahli pendidikan sering disebut dengan *cost benefit analysis,* yaitu rasio antara keuntungan finansial sebagai hasil pendidikan (biasanya diukur dengan penghasilan) dengan seluruh biaya yang dikeluarkan untuk pendidikan. Mark Blaugh (1970:121) mengemukakan bahwa: "*Cost benefit analysis as a technique for evaluating public investment projects that compete actually or potentially with similar projects in the private sector: that is, the market mechandism generates prices for the activity in question which can be used to translate the benefits of the public project into term directly comparable to its costs".*

Senada dengan Blaugh, Psacharopoulos (1987:397) menyebutkan bahwa "*Cost benefit analysis is to compare the opportunity cost of a project with the expected benefit, measured in the terms of the additions to income that will accrue in the future as a result of the investment".*

Sebetulnya, dalam mengukur manfaat biaya pendidikan sering didasarkan kepada konsep biaya pendidikan yang sifatnya lebih kompleks dari keuntungan, karena komponen-komponen biaya terdiri dari lembaga jenis dan sifatnya. Biaya pendidikan bukan hanya berbentuk uang atau rupiah, tetapi juga dalam bentuk biaya kesempatan. Biaya kesempatan *(income forgone)* yaitu potensi pendapatan bagi seorang siswa selama ia mengikuti pelajaran atau menyelesaikan studi. Dengan demikian, biaya keseluruhan (C) selama ditingkat permadrasahan terdiri dari biaya langsung (L) dan biaya tidak langsung (K). Dalam rumusannya digambarkan: C = L + K. Biaya pendidikan merupakan dasar empiris untuk memberikan gambaran karakteristik keuangan madrasah.

Nanang Fattah (2002:28) mengemukakan bahwa keuntungan pendidikan tidak selalu dapat diukur dengan standar nilai ekonomi dan uang. Hal ini disebabkan manfaat pendidikan, di samping memiliki nilai ekonomi, juga memiliki nilai sosial. Dalam pengukuran dampak pendidikan terhadap keuntungan ekonomi atau pendapatan seseorang dari produktivitas yang dimilikinya, memerlukan asumsi. Asumsi bahwa produktivitas seseorang dianggap merupakan fungsi dari keahlian dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan.

Ada empat kategori yang dapat dijadikan indikator dalam menentukan tingkat keberhasilan pendidikan yaitu: (1) Dapat tidaknya seorang lulusan melanjutkan ke pendidikan yang lebih tinggi. (2) Dapat tidaknya seseorang memperoleh pekerjaan. (3) Besarnya penghasilan/gaji yang diterima. (4) Sikap perilaku dalam konteks sosial, budaya dan politik. Sedangkan menurut Cohn (1979:36), dalam mengukur manfaat dari pendidikan terdiri dari 3 (tiga) pendekatan, yaitu: *1) The simple corelation approach, 2) The residual approach, and 3). The returns to education approach.*

Dalam aspek efisiensi, istilah efisiensi pendidikan menggambarkan hubungan antara *input* (masukan) dan *output* (keluaran) dari suatu pelaksanaan proses pendidikan. Coombs dan Hallak (1972:255), berpendapat bahwa "*cost effectiveness as the relationship between the inputs and corresponding immediate educational outputs of any educational process. It is to measure of internal efisiensi".*

Untuk mengetahui efesiensi biaya pendidikan biasanya digunakan metode analisis keefektifan biaya *(cost effectiveness analysis)* yang memperhitungkan besarnya kontribusi setiap masukan pendidikan terhadap efektivitas pencapaian tujuan pendidikan atau prestasi belajar. Upaya efisiensi dapat dikelompokkan ke dalam dua jenis, yaitu efisiensi internal dan efisiensi eksternal. Kedua konsep tersebut satu sama lain erat kaitannya.

Efisiensi internal dapat dinilai melalui suatu sistem pendidikan yang menghasilkan *output* yang diharapkan dengan biaya minimum. Dapat pula dinyatakan bahwa dengan *input* yang ditentukan dapat memaksimalkan *output* yang diharapkan. *Output* acapkali diukur dengan indikator-indikator seperti angka *cohort*, yaitu proporsi siswa yang dapat bertahan sampai akhir putaran pendidikan, pengetahuan keilmuan, keterampilan, ketaatan kepada norma-norma perilaku sosial. Karena dengan alasan inilah persoalan-persoalan mutu pendidikan biasanya dibahas dengan memperhatikan efisiensi internal

dari sistem pendidikan.

Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mengukur efisiensi internal adalah sebagai berikut: (1) Rata-rata lama belajar *(average study time).* Metode ini digunakan untuk mengetahui berapa lama seorang lulusan menggunakan waktu belajarnya dengan cara menggunakan statistik *cohort* (kelompok belajar). Cara penghitungannya adalah jumlah waktu yang dihabiskan lulusan dalam suatu *cohort* dibagi dengan jumlah lulusan dalam *cohort* tersebut. (2) Rasio *Input – Output* (*Input-Output Ratio (IOR)*). Merupakan perbandingan antara jumlah murid yang lulus dengan murid yang masuk awal dengan memperhatikan waktu yang seharusnya ditentukan untuk lulus. Artinya, membandingkan antara tingkat masukan dengan tingkat keluaran.

Sedangkan efesiensi eksternal, sering dihubungkan dengan metode *cost benefit analysis*. Efisiensi eksternal dihubungkan dengan situasi makro yaitu pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan sosial sebagai dampak dari hasil pendidikan. Pada tingkat makro bahwa individu yang berpendidikan cenderung lebih baik memperoleh pendapatan yang lebih tinggi dan kesehatan yang baik. Analisis efisiensi eksternal berguna untuk menentukan kebijakan dalam pengalokasian biaya atau distribusi anggaran kepada seluruh sub-sub sektor pendidikan. Efisiensi eksternal juga merupakan pengakuan sosial terhadap lulusan atau hasil pendidikan.

Dalam menganalisis efisiensi eksternal, dalam bidang pendidikan dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu: (1) Keuntungan perorangan *(private rate of return),* yaitu perbandingan keuntungan pendidikan kepada individu dengan biaya pendidikan dari individu yang bersangkutan; (2) Keuntungan masyarakat *(social rate of return),* yaitu perbandingan keuntungan pendidikan kepada masyarakat dengan biaya pendidikan masyarakat. Jadi, efisiensi eksternal pendidikan meliputi tingkat balik ekonomi dan investasi pendidikan pada umumnya, alokasi pembiayaan bagi jenis dan jenjang pendidikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa efisiensi internal dan efisiensi eksternal mempunyai kaitan yang sangat erat. Kedua aspek tersebut saling melengkapi satu sama lain dalam menentukan efisiensi sistem pendidikan secara keseluruhan.

Dengan demikian, secara konseptual efisiensi pendidikan meliputi *cost-efectiveness* dan *cost benefit. Cost effectiveness* dikaitkan dengan perbandingan biaya *input* pendidikan dan efektivitasnya dalam mendukung hasil-hasil belajar. Efisiensi internal atau *cost effectiveness* sangat bergantung pada dua faktor utama yaitu: (1) Faktor institusional, (2) Faktor manajerial. Sedangkan *cost benefit* dikaitkan dengan analisis keuntungan atas investasi pendidikan dari pembentukan kemampuan, sikap, keterampilan. Terdapat dua hal penting dalam hal investasi tersebut, yaitu: (1) Investasi hendaknya menghasilkan kemampuan yang memiliki nilai ekonomi di luar intrinsiknya; (2) Nilai guna dari kemampuan.

Berkenaan dengan jenis dan tingkatan biaya pendidikan, Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan (2000:4-7) memberi kategori terhadap biaya pendidikan ke dalam enam kategori, yaitu biaya langsung (*direct cost*), biaya tidak langsung (*indirect*

cost), biaya pribadi (*private cost*), biaya sosial (*social cost*), biaya moneter (*monetary cost*), dan biaya bukan moneter (*non monetary cost*). Biaya langsung adalah biaya yang langsung menyentuh aspek dan proses pendidikan, misalnya gaji guru dan pegawai, pengadaan fasilitas belajar (ruang tingkat, kantor, WC, sarana ibadah, gudang, laboratorium), ATK, buku rujukan guru dan buku pegangan siswa. Biaya tidak langsung adalah biaya yang dikeluarkan oleh siswa, orangtua atau masyarakat untuk menunjang keperluan yang tidak langsung, seperti: biaya hidup, pakaian, kesehatan, gizi, transportasi, pemondokan, dan biaya kesempatan yang hilang selama pendidikan. Biaya tidak langsung ini memiliki sifat kepentingan dan tempat pengeluaran yang berbeda serta dikeluarkan dalam waktu yang tidak terbatas dan jenis pengeluaran yang tidak pasti, seperti hilangnya pendapatan peserta didik karena sedang mengikuti pendidikan atau *forgone earning.* Di samping itu, biaya tidak langsung dapat pula tercermin dari bebasnya pajak bagi madrasah karena sifat madrasah yang tidak mencari laba.

Biaya pribadi adalah biaya yang dikeluarkan oleh keluarga untuk membiayai pendidikan anaknya, di dalamnya termasuk biaya kesempatan yang hilang (*forgone opportunities*). Biaya ini meliputi: uang madrasah, ongkos, dan pengeluaran lainnya yang dibayar secara pribadi. Biaya sosial adalah biaya yang dikeluarkan oleh masyarakat untuk membiayai madrasah, termasuk di dalamnya biaya yang dikeluarkan oleh keluarga secara perorangan (biaya pribadi). Namun, tidak semua biaya sosial dapat dimasukkan ke dalam biaya pribadi. Menurut Jones, biaya sosial dapat dikatakan sebagai biaya publik, yaitu sejumlah biaya madrasah yang ditanggung masyarakat.

Sejalan dengan hal tersebut, Cohn dan Geske (1990:71) mengelompokkan biaya pendidikan sebagai, (1) Biaya langsung (*direct cost)* yaitu biaya yang dikeluarkan oleh madrasah, siswa dan keluarga siswa, (2) Biaya tidak langsung (*indirect cost*) seperti *forgone earning*. Pengertian lain biaya pendidikan meliputi biaya langsung (*direct cost*) dan biaya tidak langsung (*indirect cost*). (Cohn, 1979; Jones, 1985; Thomas, 1976). Selain itu, Hallak (1999:25-27) mengelompokkan biaya berdasarkan, (1) Jenis pendidikan (umum dan swasta), dalam hal ini pengeluaran dibandingkan dengan jumlah pendaftaran, (2) Tingkat pendidikan dan jurusan, (3) Tujuan yaitu biaya langsung (pengeluaran berulang untuk gaji dan bahan) dan biaya tak langsung (untuk manajemen umum) serta biaya untuk menganjurkan kehadiran di madrasah (biaya intervensi; menjelaskan perbedaan antara biaya rata-rata antar negara/tingkat pendidikan), biaya sosial serta biaya pemindahan atau *transfer cost* (kantin, asrama, transpor dan beasiswa), dan (4) Sifat pengeluaran (penggajian).

Berkenaan dengan tingkatannya, pembiayaan pendidikan terjadi di beberapa tempat atau tingkatan, yang meliputi lembaga satuan pendidikan yaitu madrasah, pengguna jasa pendidikan yaitu orang tua atau siswa, dan administratur pendidikan dari tingkat kecamatan, kabupaten/kota, provinsi, sampai tingkat pusat. Selain itu di masing-masing tingkatan, biaya pendidikan mencakup bebeberapa atau banyak komponen biaya. Dengan demikian, analisis biaya pendidikan akan lebih bermanfaat bila menggunakan

pendekatan tingkatan dan komponen biaya pendidikan. Oleh karena itu, kajian teoritik perlu membahas mengenai tingkatan dan komponen biaya pendidikan.

2. Komponen Biaya Satuan Pendidikan di Madrasah

Dalam menganalisis penyelenggaraan biaya satuan pendidikan diperlukan suatu konsep analisis biaya. Untuk keperluan itu, perlu dikaji melalui pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan: (1) Faktor-faktor apa saja yang memicu biaya? (2) Apakah faktor tersebut dapat ditelusuri dari sejak awal hingga menghasilkan suatu output? (3) Apakah dengan mengetahui pembebanan biaya dalam penyelenggaraan satuan program pendidikan dapat menjamin sekurang-kurangnya efektivitas internal suatu penyelenggaraan pendidikan?

Di dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan pendidikan, pada umumnya madrasah menyusun rencana pendapatan dan belanja madrasah untuk jangka waktu satu tahun. Dalam rencana pendapatan terdapat komponen sumber dana (pemerintah, orangtua siswa, dan masyarakat). Sedangkan dalam rencana belanja secara garis besar dibagi ke dalam komponen gaji dan non gaji. Komponen gaji digunakan untuk membayar gaji dan kesejahteraan guru. Komponen ini merupakan komponen yang paling dominan dalam pengeluaran biaya pendidikan madrasah. Sedangkan komponen non gaji meliputi: sub komponen pengadaan alat pelajaran, bahan pelajaran, perawatan/pemeliharaan, sarana tingkat, sarana madrasah , pembinaan siswa, dan pengelolaan madrasah. Komponen biaya non gaji yang tidak terdapat dalam Rencana Anggaran Tahunan Madrasah (RATM) meliputi: pembelian buku, alat tulis, tas, sepatu, pakaian seragam, biaya kursus, karyawisata, sumbangan insidental, dan uang jajan yang langsung dikeluarkan oleh orangtua siswa tanpa melalui madrasah, serta biaya pembangunan fisik, perlengkapan alat belajar, beasiswa, dan lainnya yang tidak tercatat dalam RATM.

Komponen-komponen tersebut akan dikaji melalui konsep *cost driver. Cost driver* merupakan faktor-faktor yang mempunyai efek terhadap perubahan level biaya total untuk suatu obyek biaya *(cost object*). Perubahan-perubahan biaya tersebut sering disebut *cost pool.* Karena itu, *cost driver* sebenarnya merupakan *cost pool* dan *cost object. Cost object* adalah jasa tempat biaya dibebankan untuk mencapai tujuan-tujuan penyelenggaraan program. Sedangkan *cost pool* merupakan pengelompokan biaya-biaya individual ke dalam kelompok tertentu (Blocher *et.al.*, 1999:123). Karena itu, dapat dikemukakan bahwa semua kegiatan yang berkaitan dengan upaya penyelenggaraan satuan program pendidikan di madrasah merupakan *cost driver.*

B. Pengelolaan Fasilitas Madrasah

1. Pengertian Sarana dan Prasarana Pendidikan (Fasilitas Pendidikan)

Sarana dan prasarana pendidikan dalam UUSPN Nomor 23 tahun 2003 Pasal 45 dikatakan bahwa setiap satuan pendidikan formal dan non formal menyediakan sarana

dan prasarana yang memenuhi keperluan pendidikan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional, dan kejiwaan peserta didik.

Sarana dan prasarana pendidikan pada dasarnya dapat dikelompokan dalam empat kelompok, yaitu tanah, bangunan, perlengkapan, dan perabot madrasah (*site, building, equipment, and furniture*). Agar semua fasilitas tersebut memberikan kontribusi yang berarti pada jalannya proses pendidikan, hendaknya dikelola dengan baik. Pengelolaan yang dimaksud meliputi : (1) Perencanaan, (2) Pengadaan, (3) Inventarisasi, (4) Penyimpanan, (5) Penataan, (6) Penggunaan, (7) Pemeliharaan, dan (8) Penghapusan.

Pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan dalam istilah asing terkenal dengan istilah "*school plant administration*", yang mencakup lahan, bangunan, perabot dan perlengkapan pendidikan/madrasah.

Pengelolaan sarana dan prasarana dapat diartikan sebagai kegiatan menata, mulai dari merencanakan kebutuhan, pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, pemeliharaan, penggunaan dan penghapusan serta penataan lahan, bangunan, perlengkapan, dan perabot madrasah secara tepat guna dan tepat sasaran. Lahan atau "*site*" yang dimaksud adalah letak/lokasi tanah atau suatu lahan yang telah dipilih secra seksama untuk dibangun gedung atau bangunan di atas tanah/lahan madrasah atau lembaga pendidikan. Bahkan dalam pengertian yaang lebih luas lahan ini mencakup pula tempat berkebun, bertani, beternak, maupun bermain dan berolahraga serta halaman tempat upacara berlangsung, dan kegiatan lain sepanjang ada kaitannya secara langsung dengan kegiatan belajar mengajar.

Bangunan atau "*building*" berarti semua bangunan atau ruangan yang sengaja didirikan di atas lahan tersebut dan digunakan untuk kepentingan pendidikan serta menunjang kelancaran PBM. Sedangkan "*equipment*" perabot dan perlengkapan disini berarti benda dan alat yang bergerak maupun yang tidak bergerak, yang dipergunakan untuk menunjang kelancaran penyelenggaraan pendidikan. Secara lebih spesifik lagi yang dimaksud dengan perlengkapan adalah perlengkapan yang dipergunakan bagi terselenggaranya kegiatan belajar mengajar, bermain dan bekerja. Seperti perlengkapan tulis menulis, menggambar, olah raga, kesenian, dan juga termasuk perlengkapan: penerangan, air minum dan cuci, pendingin, pemanas, dan sarana komunikasi. Sedangkan perabot atau mebeler, yaitu berupa: meja, kursi, bangku, berbagai macam papan pendidikan, kotak mapun rak dan gantungan.

2. Prinsip Dasar Pengelolaan Sarana dan Prasarana Pendidikan

Prinsip dasar dalam melaksanakan pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan adalah sebagai berikut :

1). Lahan baangunan, dan perlengkapan perabot madrasah harus menggambarkan cita dan citra masyarakat seperti halnya yang dinyatakan dalam filsafat dan tujuan

pendidikan.

2). Perencanaan lahan bangunan, dan perlengkapan-perlengkapan perabot madrasah hendaknya merupakan pancaran keinginan bersama dan dengan pertimbangan suatu teamm ahli yang cukup cakap yang ada di masyarakat tersebut.
3). Lahan bangunan, dan perlengkapan-perlengkapan perabot madrasah hendaknya disesuaikan dan memadai bagi kepentingan anak-anak didik, demi terbentuknya karakter mereka dan dapat melayani serta menjamin mereka di waktu belajar, bekerja dan bermain sesuai dengan bakat masing-masing.
4). Lahan bangunan, dan perlengkapan-perlengkapan perabot madrasah serta alat-alatnya hendaknya disesuaikan dengan kepentingan pendidikan yang bersumber dari kepentingan serta kegunaan atau manfaat bagi anak-anak/murid-murid dan guru-guru.
5). Sebagai penanggungjawab harus dapat membantu program madrasah secara efektif, melatih para petugas serta memilih alatnya dan cara menggunakannya agar mereka dapat menyesuaikan diri serta melaksanakan tugasnya sesuai dengan fungsi dan profesinya.
6). Seorang penanggung jawab madrasah harus mempunyai kecakapan untuk mengenal, baik kualitatif maupun kuantitatif serta menggunakannya dengan tepat fungsi bangunan dan perlengkapannya.
7). Sebagai penanggungjawab harus mampu memelihara serta menggunakan bangunan dan tanah sekitarnya sehingga ia dapat membantu terwujudnya kesehatan, keamanan, kebahagiaan, dan keindahan serta kemajuan dari madrasah dan masyarakat.
8). Sebagai penanggungjawab madrasah bukan hanya mengetahui kekayaan madrasah yang dipercayakan kepadanya, tetapi harus memperhatikan seluruh keperluan alat-alat pendidikan yang dibutuhkan oleh anak didiknya.

3. Perencanaan, Penggunaan, dan Pengawasan Fasilitas Pendidikan.

a. Perencanaan Fasilitas

Perencanaan fasilitas merupakan pekerjaan yang kompleks, karena harus terintegrasi dengan rencana pembangunan baik nasional, regional maupun lokal.

Ada dua hal terpenting yang perlu diperhatikan dalam perencanaan fasilitas madrasah, adalah sebagai berikut:

1) Fasilitas yang ada di madrasah harus disesuaikan dengan kebutuhan anak yang beranekaragam sifat dan keperluannya, baik secara individu maupun kelompok.
2) Fasilitas yang ada harus disesuaikan dengan kurikulum/program pendidikan yang akan dilaksanakan madrasah.

Madrasah tidak bisa dibangun disembarang tempat. Menurut Frank W. Banghart dalam Endang dan Sukarti (2005:125), madrasah hendaknya dibangun pada tempat atau lokasi yang baik, yang dapat memberikan pengaruh pada perkembangan siswa.

Selain itu, Soerjani (1988:135) mengemukakan: ”Dalam mendirikan gedung madrasah, perlu diperhatikan tentang letak madrasah dan lingkungannya. Letak dan lingkungan madrasah adalah salah satu komponen yang dapat menunjang atau menghambat usaha meningkatkan ketahanan madrasah”.

Madrasah merupakan lembaga tempat mendidik anak menjadi warga negara yang kreatif dan produktif. Untuk itu menuntut adanya gedung yang memadai sehingga pada tiap murid ada perasaan bangga dan nyaman belajar dalam gedung tersebut. Selain itu untuk menumbuhkan penghormatan murid terhadap lembaga tempat ia dididik. Seyogyanya, madrasah didirikan dalam lingkungan yang cukup terhormat.

Sebagai sarana atau tempat yang akan dibangun untuk kegiatan belajar mengajar, gedung madrasah yang akan dibangun selain harus memperhatikan segi kualitas, juga harus memperhatikan kurikulum pendidikan madrasah, untuk itu maka dalam membangun gedung madrasah menuntut adanya suatu perencanaan, dengan prosedur sebagai berikut :

- Melakukan survey berkenaan dengan bangunan madrasah yang akan dibangun, yang meliputi, fungsi bangunan, jumlah pemakai, program pendidikan atau kurikulum madrasah, jenis dan jumlah alat-alat yang akan ditempatkan pada gedung madrasah tersebut.
- Mengadakan perhitungan luas bangunan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan disusun berdasarkan hasil survey tersebut.
- Menyusun anggaran biaya yang dibutuhkan untuk pembangunan gedung madrasah yang disusun dengan harga standar yang berlaku pada daerah tempat gedung tersebut akan dibangun.

Untuk efektivitas belajar yang nantinya dapat menentukan mutu pembelajaran, siswa di madrasah tidak cukup hanya menuntut adanya gedung/kelas yang baik, tetapi juga menuntut adanya perabot dan perlengkapan yang memadai. Pengadaan perabot dan perlengkapan yang asal saja, sudah dipastikan proses pendidikan berjalan kurang efektif yang nantinya akan berimbas pada ketidaksesuaian antara lulusan yang dihasilkan dengan apa yang diharapkan. Kegiatan pendidikan merupakan usaha yang terencana dan mempunyai tujuan yang jelas. Karena itu, perabot dan perlengkapan pendidikan hendaknya direncanakan dan dibuat sesuai dengan kebutuhan anak yang beranekaragam sifat dan keperluannya, baik secara individu maupun kelompok dan kurikulum atau program pendidikan yang akan dilaksanakan di madrasah.

Dalam merencanakan fasilitas madrasah/pendidikan, terdapat beberapa syarat-syarat yang harus ada pada perabot madrasah. Adapun beberapa syarat perabotan madrasah adalah sebagai berikut:

a). Ukuran fisik pemakai/ peserta didik agar pemakainya fungsional dan efektif.
b). Bentuk dasar, yang memenuhi syarat- syarat sebagai berikut:
    1) Sesuai dengan aktivitas murid dalam PBM,

2) Kuat, mudah pemeliharaannya dan mudah dibersihkan,
3) Mempunyai pola dasar yang sederhana,
4) Mudah dan ringan untuk disimpan/ disusun, dan
5) Fleksibel sehingga mudah digunakan dan dapat pula berdiri sendiri.

c) Konstruksi perabot, hendaknya:
1) Kuat dan tahan lama,
2) Mudah dikerjakan secara masal,
3) Tidak tergantung keamanan pemakaiannya, dan
4) Bahan yang mudah didapat dipasaran dan disesuaikan dengan keadaan setempat.

d). Syarat- syarat bagi perlengkapan madrasah:
Jenis, bentuk, ukuran serta warna hendaknya benar- benar disesuaikan dengan kebutuhan dan kepentingan kegiatan pendidikan peserta didik.

b. Penggunaan Fasilitas

Penggunaan atau pemakaian fasilitas pendidikan di madrasah merupakan tanggungjawab kepala madrasah pada setiap jenjang pendidikan. Untuk kelancaran kegiatan tersebut, bagi kepala madrasah yang mempunyai wakil bidang sarana dan prasarana atau petugas yang berhubungan dengan penanganan fasilitas madrasah diberi tanggung jawab untuk menyusun jadwal tersebut. Dalam penggunaan fasilitas, semua pengguna baik siswa, guru dan komponen madrasah lainnya harus dapat mempertanggungjawabkan penggunaan fasilitas yang telah digunakan. Dalam artian bahwa dalam menggunakan fasilitas harus digunakan dengan baik dengan tidak merusak fasilitas yang telah ada.

c. Pengawasan Fasilitas

Peran pengawasan sangat penting dalam menunjang keberlangsungan dan segala aspek kehidupan organisasi pada umumnya dan lembaga pendidikan pada khususnya tidak dapat diragukan lagi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh S. P Siagian (1990:107) bahwa: “ Pengawasan adalah proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Pengawasan dapat berupa pengamatan langsung maupun tidak langsung terhadap pengelolaan fasilitas yang di dalamnya mencakup kegiatan perencanaan dan penggunaan fasilitas. Oteng Sutisna (1986), mengemukakan beberapa karakteristik dari proses pengawasan yang efektif adalah sebagai berikut:

1) Pengawasan hendaknya disesuaikan dengan sifat dan kebutuhan organisasi

2) Pengawasan hendaknya diarahkan pada penemuan fakta-fakta tentang bagaimana tugas-tugas dijalankan
3) Pengawasan mengacu pada tindakan perbaikan
4) Pengawasan yang dilakukan bersifat fleksibel yang preventif
5) Sistem pengawasan dapat dipakai oleh orang-orang yang terlibat dalam pengawasan
6) Pelaksanaan pengawasan harus mempermudah tercapainya tujuan-tujuan

Kegiatan pengawasan harus dapat mendorong proses pencapaian tujuan yang ditetapkan dengan tetap mengantisipasi segala kemungkinan kesalahan, kelemahan dan penyelewengan baik dalam proses perencanaan maupun penggunaan fasilitas agar tujuan semula dapat berjalan dengan baik dan lancar.

C. Pengelolaan Peran Serta Masyarakat dalam Madrasah

1. Pengertian Peran Serta Masyarakat dalam Madrasah

Madrasah sebagai lembaga sosial yang diselenggarakan dan dimiliki oleh masyarakat, harus memenuhi kebutuhan masyarakatnya. Madrasah mempunyai kewajiban secara legal dan moral untuk selalu memberikan penerangan kepada masyarakat tentang tujuan-tujuan, program-program, kebutuhan dan keadaannya. Juga sebaliknya, madrasah harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan, dan tuntutan masyarakatnya.

Secara etimologis, “hubungan masyarakat” diterjemahkan dari perkataan Bahasa Inggris “*public relation*”, yang berarti hubungan madrasah dengan masyarakat ialah sebagai hubungan timbal balik antara suatu organisasi (madrasah) dengan masyarakatnya.

Keterlibatan masyarakat dalam madrasah telah memperoleh peran yang cukup besar, yang menempatkan masyarakat sebagai bagian dalam proses pendidikan yang berlangsung. Melalui wadah yang dinamakan dengan komite madrasah/dewan madrasah diharapkan bahwa para *stakeholder* pendidikan mengambil peran yang maksimal, sehingga madrasah mampu memberikan yang terbaik bagi *customer*-nya.

Efektivitas peran masyarakat dalam wadah komite madrasah sangat bergantung kepada kreativitas dari lembaga tersebut dalam melahirkan dan menjalankan bentuk-bentuk dukungannya terhadap program-program madrasah. Makna kreativitas dalam kelembagaan dewan madrasah melekat pada orang-orang yang mengisi organisasi termaksud, proses-proses kegiatan yang dijalankan oleh lembaga, dan terakhir adalah produk-produk yang dapat dihasilkan oleh lembaga. Kelembagaan dewan madrasah perlu diisi oleh orang-orang yang kreatif, mau bekerjasama dan berkorban demi kepentingan madrasah, sehingga kegiatan-kegiatan yang dijalankannya benar-benar mengarah pada bantuan pelaksanaan kegiatan program madrasah, dan madrasah dapat melahirkan keluaran-keluaran yang mencerminkan upaya dan kerja keras.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mengidentifikasi potensi masyarakat

antara lain: (1) Obyektif, (2) Jujur, (3) Menggunakan tolok ukur kepentingan madrasah, (4) Dilaksanakan secara sistematis, serta (5) Dianalisis secermat mungkin. *Obyektif* berarti apa adanya, tidak ditambah-tambah juga tidak dikurangi. *Jujur* berarti tidak ada niat atau pretensi mendapatkan keuntungan pribadi dan tidak meremehkan potensi yang sesungguhnya cukup besar. Menggunakan *tolok ukur* kepentingan madrasah, artinya melihat potensi itu dari sudut pandang kebutuhan madrasah saat ini maupun yang akan datang. Dilakukan secara *sistematis,* artinya direncanakan lebih dahulu, dilaksanakan sesuai rencana, dan hasilnya didokumentasikan sebaik-baiknya.

Potensi yang sudah didokumentasikan perlu *dianalisis* lebih lanjut oleh para pengelola madrasah, dapat juga dibahas bersama pengelola di luar madrasah, kemudian dituangkan dalam rencana kegiatan kerjasama madrasah dengan masyarakat.

Orang tua siswa sebagai unsur utama masyarakat yang menunjang penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan di madrasah, perlu diidentifikasi potensinya satu per satu. Ada orang tua yang selalu siap memberi sumbangan uang atau material; ada yang dapat memberikan ceramah tentang keberhasilan usahanya, ada yang memberi ceramah sesuai bidang keahliannya; dan ada pula yang siap membantu dalam bentuk tenaga atau pikiran, bahkan ada pula yang rela memberikan sebagian lahan yang dimilikinya untuk pengembangan madrasah.

Selama ini pengelola madrasah beranggapan bahwa potensi masyarakat hanyalah dalam bentuk infak madrasah, sehingga potensi yang lain kurang diperhatikan. Warga masyarakat secara perorangan atau melembaga, tokoh masyarakat, petugas keamanan dan ketertiban, atau pejabat pemerintah, hendaknya diidentifikasi potensinya, khususnya dalam upaya mempertahankan eksistensi dan mengembangkan madrasah.

2. Keterlibatan Masyarakat dalam Madrasah

Dalam UUSPN Nomor 20 tahun 2003 dikatakan bahwa ”Peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha, dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan. Masyarakat dapat berperan serta sebagai sumber, pelaksana, dan pengguna hasil pendidikan”.

Kerjasama madrasah dengan masyarakat adalah semua bentuk kegiatan bersama yang langsung atau tidak langsung bermanfaat bagi kedua belah pihak. Dengan pengertian ini, semua bentuk dukungan masyarakat termasuk dukungan orang tua siswa adalah wujud kerjasama. Demikian juga semua kegiatan di madrasah, termasuk proses belajar mengajar yang ditujukan untuk kepentingan masyarakat adalah wujud kerjasama yang perlu ditingkatkan.

Unsur-unsur di dalam masyarakat yang dapat diajak bekerja sama adalah: orang tua siswa, warga dan lembaga masyarakat sekitar madrasah, tokoh masyarakat, lembaga agama, organisasi kemasyarakatan, pemerintah setempat, petugas keamanan dan

ketertiban, sesama madrasah, serta kalangan pengusaha, pedagang dan industri yang masih dalam jangkauan madrasah. Begitu banyak dan luas unsur masyarakat yang mungkin dapat membantu eksistensi serta pengembangan madrasah, namun tidak semua dapat memberikan sumbangan secara nyata kepada madrasah. Maka dari itu, pengelola madrasah perlu berupaya dengan sungguh-sungguh dan sistematis agar kerjasama dengan masyarakat dapat diwujudkan dan dikembangkan.

Di bawah ini sebuah contoh dari kegiatan keterlibatan masyarakat dalam madrasah yang sudah dikelola dengan baik, sehingga kita dapat melihat dengan jelas bentuk dan kewenangan dari masyarakat di dalam madrasah, sebagai berikut :

In Illinois some schools now use the PTA standards which were designed to guide families, educators and communities through the process of involving parents in their children's education. These Illinois PTA standards, similar to Joyce Eptein's, include: (1) communicating – communication between home and school is regular, two-way and meaning full, (2) parenting – parenting skills are promoted and supported, (3) student learning – parent play at integral role in assisting student learning, (4) volunteering – parents are welcome in the school, and their support and assistance are sought, (5) School Decision – making and advocacy – parents are full partners in the decisions that affect children and families, (6) collaborating with community – community resources are used to strengthen schools, families, and student learning. These types of involvement can make family partnership programs more successfull and meaningful. Some "real word" examples of family involvement in Illinois demonstrate ways these different types of involvement can help schools and raise student achievement. (Lindsay Warner, 2001 ; 5, Family Involvement: A Key Component of Student and School Success, Voices for Illinois Children, WWW.Voices4kids.org)

Pengelola di dalam madrasah yang dapat merencanakan atau melaksanakan kerjasama dengan masyarakat adalah: (1) Kepala madrasah, (2) Wakil kepala madrasah, (3) Koordinator-kegiatan, (4) Wali kelas, serta (5) Guru atau petugas yang ditunjuk kepala madrasah.

Pengelola di luar madrasah yang besar perananya dalam menciptakan dan mengatur kerja sama madrasah dengan masyarakat adalah: (1) Kepala Kantor Urusan Agama (KUA) tingkat Kecamatan, Kandep Kabupaten/Kota, Kanwil Provinsi, (2) Lurah, Camat, Bupati, Walikota, Gubernur, dan pejabat yang terkait dalam bidang pendidikan, (3) Pengurus yayasan madrasah bersangkutan, dan (4) Lembaga/organisasi khusus yang dibentuk untuk membantu penyelengaraan pendidikan di madrasah.

Kepala madrasah adalah perencana, pelaksana, dan penentu kebijakan hampir semua bentuk kerjasama madrasah dengan masyarakat. Oleh sebab itu kepala madrasah sangat menentukan proses dan hasil kerjasama itu. Pengelola di luar madrasah bersifat menunjang baik berupa kebijakan, peraturan, finansial, materi, pemikiran, maupun koordinasi.

Ada tiga azas yang malandasi kerjasama, yakni: (1) Azas manfaat, (2) Azas gotong-royong, dan (3) Birokrasi. Kerjasama yang didasarkan pada asaz manfaat, pada hakekatnya merupakan kegiatan bersama yang harus menguntungkan semua pihak yang terlibat dalan kerjasama itu. Bila salah satu pihak merasa kurang memperoleh manfaat, maka ia dengan serentak atau berangsur-angsur akan keluar dari kerja sama itu. Azas ini realitas dan sesuai dengan masyarakat yang cenderung materialistik. Berdasar azas ini, madrasah harus bekerja keras menunjukkan kepada masyarakat yang membantu (baik orang tua siswa maupun unsur masyarakat lainnya), bahwa madrasah langsung atau tidak langsung bermanfaat bagi masyarakat bersangkutan. Madrasah unggul dan madrasah favorit tidak mengalami kesulitan dalam menerapkan azas ini, maka fasilitas dan bantuan dari masyarakat untuk mengembangkan madrasah akan diperoleh lebih mudah. Sebaliknya, madrasah yang 'lemah' atau 'baru berkembang' akan sulit menerapkan azas ini, dengan azas ini madrasah yang sudah maju cenderung makin maju, dan madrasah yang tertinggal cenderung makin jauh tertinggal.

Stakeholders di atas mengacu kapada orang-orang yang berpengaruh terhadap kemajuan pendidikan, baik proses maupun lulusannya. Dalam analisis industri ini, tugas kita menghubungkan hal yang patut untuk dicontoh disesuaikan dengan realita dan situasi dan kondisi yang ada, dilakukan penambahan /modifikasi disesuaikan dengan lingkungan yang ada.

Dalam persaingan madrasah, kita harus memperhatikan beberapa hal, yaitu:

1. Perkembangan teknologi belajar;
2. Perubahan masyarakat;
3. Kemampuan yang disediakan *stakeholders;*
4. Kemampuan konsumen *stakeholders;*
5. Perubahan kebijakan pemerintah;
6. Penyediaan pendidikan yang baru.

Untuk mengembangkan madrasah agar dapat berkompetisi dengan madrasah lain maka harus melibatkan orang tua, pimpinan masyarakat, pemuda, lembaga pendidikan, kelompok masyarakat, dll. Dalam hal ini timbul pertanyaan apakah perkembangan sikap dan kebiasaan kelompok berpengaruh langsung pada pelaksanaan pendidikan di madrasah? Dan apa yang akan terjadi di masa depan?

Di dalam pertanyaan pertama lebih menitikberatkan pada perkembangan dan pertanyaan kedua lebih terfokus pada strategi. Beberapa perubahan yang besar mempengaruhi pendidikan terlihat sebagai berikut:

1. Orang tua
   - Meningkatkan permintaan dari orang tua untuk mengutamakan madrasah dibanding pada kesehatan dan kesejahteraan;
   - Meningkatnya permintaan dari orang tua untuk menjamin dari buta huruf, buta angka dan keterampilan dalam sosialisasi;

- Meningkatnya perhatian terhadap perlengkapan pendidikan bagi anak-anak mereka untuk pembangunan;
- Meningkatnya keinginan orang tua untuk dilibatkan dalam pembuatan keputusan yang berhubungan dengan madrasah dan perkembangan kurikulum;
- Meningkatnya perhatian terhadap pendidikan dengan menerima masukan berupa saran, ide dari orang tua;
- Meningkatkanya akan pemahaman orang tua terhadap ketidaktentuan nilai pendidikan dan biaya pendidikan;
- Meningkatnya permintaan bahwa permadrasahan seharusnya mempersiapkan untuk pekerjaan dan perkembangan karier;
- Rasa ingin memiliki hak perlindungan.

2. Anak didik
   - Meningkatnya rata-rata putus madrasah dari sistem madrasah;
   - Kemunduran penampilan peserta didik dalam beberapa ujian menunjukkan bahwa sistem telah membentuk penampilan yang lemah;
   - Meningkatkan penggunaan akan pelayanan masyarakat, kesehatan, olahraga, bimbingan, latihan organisasi oleh peserta didik;
   - Perhatian melebihi jarak pilihan subjek dan pilihan lebih fleksibel;
   - Perhatian untuk menyesuikan madrasah dengan karier.

3. Pengusaha
   - Menumbuhkan perhatian terhadap kualitas pelayanan pendidikan dengan syarat-syarat babas buta huruf, buta angka dan memiliki keterampilan;
   - Meningkatnya keterlibatan dalam strategi dan sumber pertanyaan dalam pendidikan melalui kemitraan industri, *joint venturing*, proyek pengembangan kurikulum;
   - Meningkatnya dalam usaha dari pengusaha untuk menjamin perubahan kebijakan dari pemerintah;
   - Khususnya dalam hubungan pada madrasah dengan menghilangkan buta huruf, menghilangkan buta angka dan keterampilan masyarakat ini terlihat sebagai dukungan terhadap kegagalan madrasah;
   - Pengakuan bahwa investasi dalam latihan adalah elemen kunci dalam strategi kompetitif.

4. Lembaga kedua
   - Merubah dalam perekrutan untuk masuk karena permintaan untuk tepat melebihi kebutuhan;
   - Perhatian melebihi dasar akademik dari kurikulum madrasah sehingga mempengaruhi dalam ketentuan masuk universitas;
   - Perhatian yang kurang dari penyatuan terhadap kemampuan akan teknologi

(tidak terkecuali informasi teknologi di dalam kurikulum madrasah);
- Perkembangan yang menarik dari pemuda terhadap pengetahuan sepanjang hayat.

5. Kelompok masyarakat
   - Memperhatikan diantara para wajib pajak yang tidak mempunyai anak usia madrasah yang memerlukan biaya;
   - Pembelaan masyarakat meningkat yang memandang madrasah sebagai roda untuk mempromosikan masalah sosial, seperti AIDS, pencemaran lingkungan, minimnya hak suara dalam status madrasah;
   - Situasi politik dalam pengawasan kurikulum oleh beberapa orang;
   - Agama, etika, moral sebagai monitoring terhadap kurikulum;
   - Tingginya permintaan terhadap penerimaan fasilitas fisik dan perlengkapan (terutama teknologi informasi) dari kelompok masyarakat.

Pada dasarnya semua perhatian tertuju pada kelompok *stakeholders* adalah pertayaan tentang penampilan, relevansi dan hak terutama dalam pembuatan pemilihan strategi dalam memperhatikan saran *stakeholders* diantaranya:

- Keefektifan, kemampuan madrasah dalam memberikan layanan pendidikan sebagai ukuran standar penampilan.
- Efisiensi, kemampuan madrasah dalam mempertemukan dugaan dalam memperlihatkan cara yang efektif. Para *stakeholders* yang berpegang teguh terhadap konsep nilai untuk uang, seperti pandangan kita antara pembukuan dan persepsi elemen tersebut. Mereka menginginkan demonstrasi itu yang secara objektif diterima tanpa adanya pemborosan dalam bentuk seperti apa keefektifan biaya itu dan harapan apa yang akan diwujudkan.
- Hak perorangan, tingkatan kesadaran kerja madrasah dan penghormatan terhadap hak dengan memperhatikan diri individu.
- Kesamaan kesempatan, sementara program kurikilum dapat dibedakan dari satu madrasah dengan madrasah lain, semuanya harus mempunyai kesamaan hak dalam hal program, mencakup perbedaan gender, perlombaan, kelas atau oriental seksual.

Partisipasi orang dalam organisasi madrasah dirasakan menjadi hal pendukung yang terpenting dalam pencapaian tujuan organisasi, karena bagaimanapun bentuk perilaku orang dalam kegiatan organisasi adalah modal bagi organisasi. Hal yang perlu dilakukan adalah bagaimana orang bisa berpartisipasi dengan baik dan tinggi dalam setiap kegiatan organisasi. Partisipasi yang dilakukan orang tidak hanya sebatas melakukan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, akan tetapi partisipasi yang kreatif yang lebih mengarah kepada bentuk-bentuk pekerjaan yang dilaksanakan dalam pekerjaan yang rutin dan ide-ide serta gagasan-gagasan yang mengarah kepada usaha-usaha perbaikan

dan penyempurnaan setiap pekerjaan yang dilakukannya.

Keterlibatan masyarakat dalam madrasah dirasakan penting keberadaannya, karena bagaimanapun masyarakat adalah wadah yang menyediakan *input* bagi proses pendidikan dan pada akhirnya masyarakat pula yang akan menampung hasil proses kegiatan pendidikan. Ada banyak kegiatan yang dapat dilakukan dalam keterlibatannya di madrasah, kegiatan-kegiatan yang dilakukan diarahkan kepada keterlaksanaanya program-program madrasah. Oleh karena itu, untuk meluruskan dan menjamin bentuk-bentuk dukungan masyarakat terhadap madrasah perlu dibentuk sebuah lembaga. Lembaga tersebut secara formal berada dalam lingkungan madrasah dan menjadi mitra madrasah.

Bentuk-bentuk kegiatan yang dilaksanakan dapat beragam, seperti yang dilaksanakan oleh *13 Educatian Act 1958*; *Roles and Responsibility:*

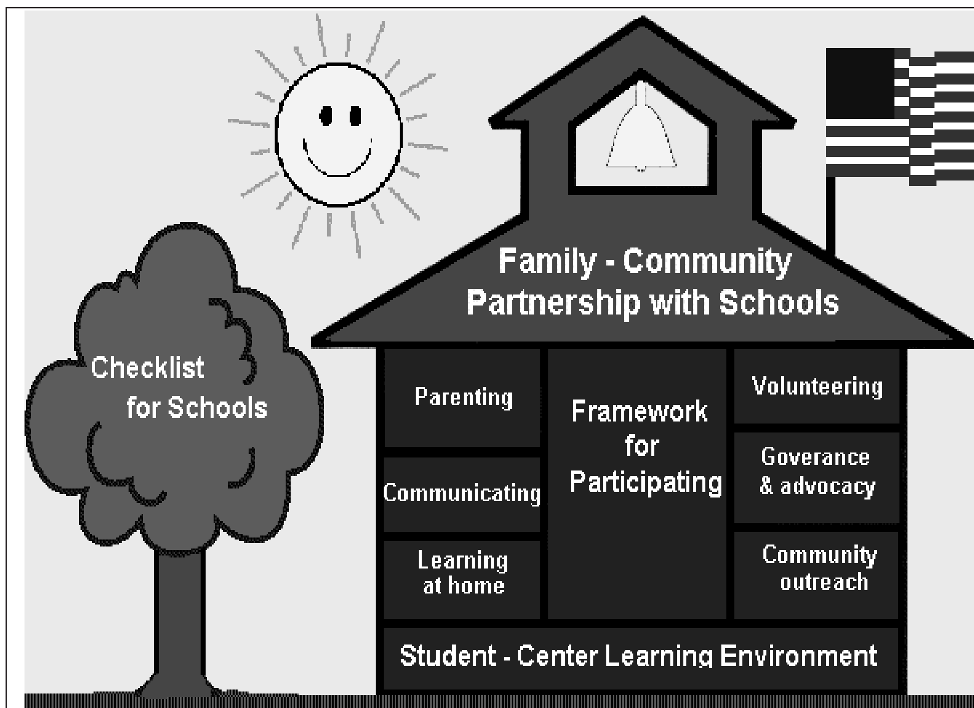
1. Determining the general policy, goals and priorities of the school within the framework of the school charter and statewide guidelines.
2. Developing the school charter.
3. Monitoring and evaluating the performance of the school.
4. Reporting annuality to the school community and the department.
5. Approving and monitoring the school budget.
6. Ensuring all monies coming in to the hands of the council is expended for proper purposes.
7. Making recommendations of the secretary on the appointment of the school principal.
8. Entering contract for purpose consistent with the school charter.
9. Developing the student code of conduct.
10. Employing non-teaching staff.
11. Exercising a general oversight of the building and grounds.
12. Providing for necessary cleaning services.
13. Generally stimulating interest in the school.

Bentuk kerjasama madrasah dan masyarakat banyak tergantung pada tujuan dan sifat kerjasama, serta kondisi dan situasi saat itu. Ada kerjasama yang bersifat sementara atau jangka pendek, ada pula jangka panjang dan menyeluruh. Bagaimana bentuknya, kerjasama itu harus dinyatakan secara tertulis agar kedua belah pihak masing-masing mengetahui hak dan kewajibannya. Tentu saja pernyataan tertulis itu dapat dibuat sambil kerjasama dilaksanakan kecuali dalam hal tertentu harus dibuat sebelum pelaksanaan.

Kerjasama orang tua, masyarakat dan madrasah harus merupakan *frame work* madrasah, sehinggga dalam pelaksaan keterlibatannya dalam madrasah setiap komponen memperoleh gambaran dan menjalankan kegiatannya sesuai dengan apa yang telah diprogramkan oleh madrasah seperti gambar berikut ini :

The Six types of Partnerships

Adopted by the Wisconsin Department of Public Instruction Families in Education Program from the research of Dr. Joyce Epstein, John Hopkins University, Baltimore, MD.



Gambar 20: Enam Model Keterlibatan Masyarakat dalam Madrasah (Dr. Joyce Epstein, John Hopkins : 2002)

Dalam konteks dewan pendidikan seperti pada Peraturan Pemerintah Nomor 044, kegiatan dewan pendidikan sudah mulai mengarah kepada keterlibatan secara utuh masyarakat di madrasah, yang mencakup kegiatan-kegiatan perencanaan madrasah, kegiatan belajar mengajar dan evaluasi kegiatan madrasah. Akan tetapi untuk situasi madrasah dan masyarakatnya di Indonesia harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi serta tingkat kedewasaan dari masyarakatnya itu sendiri (pendidikan, kemampuan keuangan, kepedulian, dll).

Di Australia, model keterlibatan unsur orang tua, masyarakat dalam madrasah sudah dapat dirasakan hasilnya baik oleh madrasah maupun orang tua dan masyarakat. Efektivitas keterlibatannya dirasakan oleh lembaga pendidikan sudah sangat membantu dan memberikan dampak yang positif. Laporan Hasil Studi Banding Tentang Manajemen

dan Perencanaan Pendidikan di Australia dan kemungkinan implementasinya di Indonesia oleh Depdiknas Biro Perencanaan Tahun 1999 dalam Bab IX Halaman 51-52 tentang Partisipasi Masyarakat dan Orang Tua Murid bahwa : "Lembaga pendidikan di Australia pada umumnya mengutamakan *partnershsip* antara orang tua, masyarakat dan siswa, bahkan para guru (pendidik profesional). Komitmen orang tua dan masyarakat pada lembaga pendidikan cukup luas, tidak hanya terbatas pada bantuan terhadap perkembangan kemajuan pendidikan siswa akan tetapi juga komitmen orang tua dan masyarakat secara langsung memberikan bantuan/dukungan dalam pelaksanaan program lembaga, antara lain berbagai kegiatan mulai dari perencanaan, pengembangan sampai kepada penetapan kebijakan (termasuk kurikulum) dan bahkan pencarian dana/keuangan lembaga pendidikan serta hal-hal yang berkaitan dengan fungsi lembaga pendidikan". Seperti yang dilakukan oleh Lembaga *Parents and Citizen Associatio* dalam keterlibatanya dengan lembaga pendidikan yakni melalui:

1. Penyediaan sarana belajar sehingga siswa dapat belajar dengan baik (lingkungan belajar yang kondusif);
2. Kemajuan pendidikan siswa di lembaga pendidikan (kurikuler dan ekstrakurikuler);
3. Pengambilan keputusan sehingga merasa lebih bertanggungjawab dalam pengembangan lembaga pendidikan.

Disisi lain upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam rangka lebih mengefektifkan partisipasi dan peran serta orang tua dan masyarakat adalah pihak madrasah lebih proaktif melakukan komunikasi dengan orang tua dan masyarakat, antara lain:

1. Melaporkan perkembangan belajar siswa secara periodik (persemester);
2. Mengadakan pertemuan untuk membicarakan prestasi siswa tidak terbatas hanya pada pada anak-anak yang kemampuannya rendah;
3. Melibatkan dalam kegiatan-kegiatan madrasah (sosial kemasyarakatan).

Disamping hal tersebut, orang tua dan masyarakat melalui wadah yang ada dapat melakukan kontrol terhadap program madrasah, sehingga mereka juga memegang peranan yang cukup penting dalam kelancaran pelaksanaan kegiatan madrasah. Ini memerlukan orang-orang yang benar-benar memiliki wawasan yang luas, bertanggungjawab, tegas dan mau bekerja dengan dijiwai semangat kemitraan.

Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyan di bawah ini dengan benar, dan pastikan bahwa Anda telah memahami kegiatan belajar 2 ini.

1. Coba saudara bandingkan antara pengertian-pengertian berikut: fasilitas, pembiayaan/pendanaan, dan keterlibatan masyaraka dalam madrasah dari kajian normatif UUSPN dan teoritikal!,
2. Berikan kesimpulan dari perbandingan pengertian-pengertian tersebut dengan menggunakan bahasa sendiri!
3. Apa perbedaan yang mencolok dari kedua perbandingan tersebut, kemukakan dengan penjelasannnya?

Petunjuk Jawaban

Agar diskusi Anda menjadi lebih terarah, bacalah terlebih dahulu rambu-rambu pengerjaan latihan berikut ini:

1. Kerjakan latihan dengan teman diskusi yang terdiri dari 3-4 orang dalam setiap kelompok.
2. Sebelum berdiskusi, buatlah ringkasan materi terlebih dahulu. Berilah setiap anggota kelompok terhadap satu topik.
3. Hasil dari diskusi sebaiknya dicatat oleh setiap anggota kelompok.

Setelah menyelesaikan latihan, bacalah rangkuman berikut agar pemahaman Anda semakin bagus.

Rangkuman

Pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara Pemerintah, Pemerintah Daerah, dan masyarakat. Sumber pendanaan pendidikan ditentukan berdasarkan prinsip keadilan, kecukupan, dan keberlanjutan. Pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik.

Manajemen keuangan adalah manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan. Sedangkan fungsi keuangan merupakan kegiatan utama yang harus dilakukan oleh mereka yang bertanggung jawab dalam bidang tertentu. Fungsi manajemen keuangan adalah menggunakan dana dan mendapatkan dana.

Manfaat biaya pendidikan oleh para ahli pendidikan sering disebut dengan *cost benefit analysis,* yaitu rasio antara keuntungan finansial sebagai hasil pendidikan (biasanya diukur dengan penghasilan) dengan seluruh biaya yang dikeluarkan untuk pendidikan

Dalam menganalisis penyelenggaraan biaya satuan pendidikan diperlukan suatu konsep analisis biaya. Untuk keperluan itu dikaji pertanyaan yang berkaitan dengan: (1) Faktor-faktor apa saja yang memicu biaya? (2) Apakah faktor tersebut dapat ditelusuri

dari sejak awal hingga menghasilkan suatu output? (3) Apakah dengan mengetahui pembebanan biaya dalam penyelenggaraan satuan program pendidikan dapat menjamin sekurang-kurangnya efektivitas internal suatu penyelenggaraan pendidikan?

Sarana dan prasarana pendidikan pada dasarnya dapat dikelompokan dalam empat kelompok, yaitu tanah, bangunan, perlengkapan, dan perabot madrasah (*site, building, equipment, and furniture*). Agar semua fasilitas tersebut memberikan kontribusi yang berarti pada jalannya proses pendidikan, hendaknya dikelola dengan baik. Pengelolaan yang dimaksud meliputi : (1) Perencanaan, (2) Pengadaan, (3) Inventarisasi, (4) Penyimpanan, (5) Penataan, (6) Penggunaan, (7) Pemeliharaan dan (8) Penghapusan.

Pengelolaan sarana dan prasarana dapat diartikan sebagai kegiatan menata, mulai dari merencanakan kebutuhan, pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, pemeliharaan, penggunaan dan penghapusan serta penataan lahan, bangunan, perlengkapan, dan perabot madrasah secara tepat guna dan tepat sasaran.

Secara etimologis, "hubungan masyarakat" diterjemahkan dari perkataan Bahasa Inggris "*public relation*", yang berarti hubungan madrasah dengan masyarakat ialah sebagai hubungan timbal balik antara suatu organisasi (madrasah) dengan masyarakatnya.

Efektivitas peran masyarakat dalam wadah komite madrasah sangat bergantung kepada kreativitas dari lembaga tersebut dalam melahirkan dan menjalankan bentuk-bentuk dukungannya terhadap program-program madrasah.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mengidentifikasi potensi masyarakat antara lain: (1) Obyektif, (2) Jujur, (3) Menggunakan tolok ukur kepentingan madrasah, (4) Dilaksanakan secara sistematis, serta (5) Dianalisis secermat mungkin.

Tes Formatif 2

Untuk menguji tingkat pemahaman Anda terhadap materi-materi dalam Modul 5 ini, kerjakan tes formatif berikut.

Bacalah setiap pernyataan/pertanyaan dibawah ini, kemudian berilah tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang paling tepat dari beberapa alternatif jawaban yang tersedia.

1. Dalam kerangka pendanaan pendidikan sebenarnya menjadi tanggung jawab bersama diantara.........
   a. Orang tua, masyarakat, dan pemerintah daerah
   b. Pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat
   c. Pemerintah dan orang tua
   d. Orang tua dan masyarakat

2. Dalam menggali dan menggunakan sumber-sumber pendanaan pendidikan ditentukan berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut, *kecuali*:
   a. Keadilan
   b. Kecukupan
   c. Keberlanjutan
   d. Keadaan

3. Fungsi utama dari manajemen keuangan adalah sebagai berikut:
   a. Menggunakan dana dan mendapatkan dana
   b. Menggunakan dana
   c. Mendapatkan dana
   d. Melaporkan dan menggunakan dana

4. Biaya kesempatan yaitu berupa potensi pendapatan bagi seorang siswa selama ia mengikuti pelajaran atau menyelesaikan studi dinamakan....
   a. Income forgone
   b. Incoming and outcoming
   c. Forgone budget
   d. Incoming budget

5. Sarana dan prasarana pendidikan pada dasarnya dapat dikelompokan dalam empat kelompok, yaitu:
   a. Site and *building*
   b. Site, building, equipment, and furnitur
   c. Site, building and classroom

   d. *Classroom and bulding equipment*

6. Pengelolaan fasilitas madrasah meliputi langkah-langkah berikut:
   a. Perencanaan, inventarisasi, penyimpanan, penataan, penggunaan, pemeliharaan dan penghapusan.
   b. Perencanaan, pengadaan, penyimpanan, penataan, penggunaan, pemeliharaan dan penghapusan.
   c. Perencanaan, pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, penggunaan, pemeliharaan dan penghapusan.
   d. Perencanaan, pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, penataan, penggunaan, pemeliharaan dan penghapusan.

7. Pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan dalam istilah asing terkenal dengan istilah........
   a. *School plant administration*
   b. *School administration*
   c. *Plan of administration*
   d. *The school planning*

8. Secara etimologis, "hubungan masyarakat" diterjemahkan dari perkataan Bahasa Inggris, yaitu
   a. *Public contact*
   b. *Public relation*
   c. *Public management*
   d. *Public administration*

9. Beberapa hal yang paling pokok perlu diperhatikan dalam mengidentifikasi potensi masyarakat antara lain:
   a. Obyektif
   b. Menggunakan tolok ukur kepentingan madrasah
   c. Dilaksanakan secara sistematis
   d. Dianalisis secermat mungkin

10. Peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha, dan organisasi kemasyarakatan yang diarahkan pada:
   a. Penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan
   b. Penempatan siswa dan komponen-komponennya
   c. Pengembangan madrasah
   d. Pengembangan kurikulum madrasah

Setelah Anda selesai mengerjakan tes, cocokkan jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif yang ada di bagian akhir unit ini. Hitunglah jawaban Anda yang benar, kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat pemahaman Anda.

Rumus

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{10} \times 100\%$$

Arti tinggkat penguasaan Anda:

90% - 100% = baik sekali
80% - 89% = baik
70% - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila Anda mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Modul 6. Tetapi bila kurang dari 80% jangan kecewa, ulangilah membaca Modul, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Jawaban Tes Formatif 1

1. D cukup jelas
2. C unsur-unsur dalam kurikulum meliputi kooperatif, komprehensif , sistemik dan sistematik.
3. A cukup jelas
4. A cukup jelas
5. C cukup jelas
6. B pupil personnel administration merupakan bentuk layanan pada siswa yang terpusat pada pengaturan, pengawasan dan layanan siswa di kelas dan di luar kelas
7. C orientasi siswa bertujuan untuk mengenalkan situasi dan kondisi madrasah pada siswa untuk menyiapkan diri dalam menempuh pendidikan di madrasah
8. B cukup jelas
9. A termasuk kelompok pendidik antara lain guru, dosen, konselor, pamong belajar, widya iswara, tutor, instruktur dan fasilitator
10. D fungsi utama tenaga kependidikan adalah untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan

Jawaban Tes Formatif 2

1. B cukup jelas
2. D prinsip dalam menggali dana pendidikan meliputi prinsip keadilan, kecukupan dan keberlanjutan
3. A cukup jelas
4. A income forgone merupakan biaya kesempatan dalam memperoleh pendapatan selama pendidikan
5. B empat kelompok dalam sarana/prasarana pendidikan yaitu site, building, eqipment dan furniture
6. D pengelolaan fasilitas madrasah mencakup perencanaan, pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, penataan, penggunaan, pemeliharaan dan penghapusan
7. A cukup jelas
8. B cukup jelas
9. B menggunakan tolok ukur kepentingan madrasah merupakan salah satu hal dalam mengidentifikasi potensi masyarakat sekitar madrasah
10. A cukup jelas

MODUL -6

MANAJEMEN SISTEM PENDIDIKAN NASIONAL

PETA KONSEP MODUL VI



ISU-ISU SENTRAL DALAM PENGELOLAAN PENDIDIKAN

Pendahuluan

Saudara Mahasiswa, mari kita lanjutkan materi perkuliahan kita dengan membahas isu-isu sentral dalam pengelolaan pendidikan. Pada modul terakhir ini kita akan coba membahas mengenai isu-isu yang berkembang dan sedang hangat-hangatnya dibicarakan oleh berbagai kalangan baik yang menyangkut sistem pengelolaan pendidikan, mutu pendidikan, kurikulum tingkat satuan pendidikan, manajemen berbasis sekolah, juga sertifikasi guru. Isu-isu tersebut mengemuka sebagai upaya pembaharuan dalam bidang pendidikan di negara kita, juga diharapkan ketika isu tersebut menjadi sebuah kebijakan, diharapkan dapat memperbaiki kinerja pendidikan kita dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang utuh seperti kehendak Undang-Undang Pendidikan Nasional dan memberikan sesuatu yang terbaik bagi kejayaan negeri ini dimata masyarakat Internasional.

Setelah mempelajari bagian ini, diharapkan Anda dapat memiliki pemahaman tentang isu-isu pokok dalam pengelolaan pendidikan baik secara teoritik maupun empirik.

Perhatikan dan baca poin-poin di bawah ini, supaya Anda mudah dalam memperoleh pemahaman yang penuh atas Modul 6 ini.

1. Bacalah dengan Basmallah
   Bacalah tujuan yang ingin dicapai dari modul ini, dengan demikian Anda akan mengetahui arah yang harus dituju. Apa yang diharapkan dari Anda. Kemudian meneruskan membaca uraian materinya.
2. Berilah Tanda
   Supaya mudah untuk membuka kembali dan mengingatkan apa yang sudah dibaca berikan tanda dengan menggunakan stabilo atau menggaris bawahi setiap kata, kalimat, atau alenia yang Anda anggap penting. Hal ini sangat perlu karena dapat meningkatkan cara Anda belajar dan untuk menempuh tes atau ujian.
3. Catat dan Ringkaslah
   Anda memiliki buku catatan kecil? Catatlah hal yang penting dan buatlah ringkasan pada buku catatan kecil tersebut, dan bawalah selalu catatan tersebut, dan jika Anda bertemu teman, diskusikan catatan dan ringkasan Anda dengan teman sejawat atau dengan dosen.
4. Pahamilah
   Pahami dengan benar setiap konsep-konsep yang Anda pelajari, dengan cara membaca berulang-ulang catatan dan ringkasan yang telah dibuat.

5. Hafalkan
   Apabila perlu, bagian-bagian tertentu harus Anda hafalkan di luar kepala.
6. Diskusilah dengan teman
   Diskusikan materi/masalah-masalah yang Anda anggap sulit dengan teman. Apabila belum terpecahkan, catat masalah tersebut dan ungkapkan pada dosen.

Isu Desentraslisasi Pengelolaan Pendidikan

A. Desentralisasi Pengelolaan Pendidikan

Sentralisasi adalah memusatkan seluruh wewenang kepada sejumlah kecil manajer atau yang berada di posisi puncak pada suatu struktur organisasi. Sentralisasi banyak digunakan pada pemerintahan lama di Indonesia sebelum adanya otonomi daerah.

Kelemahan dari sistem sentralisasi adalah di mana seluruh keputusan dan kebijakan di daerah dihasilkan oleh orang-orang yang berada di pemerintah pusat, sehingga waktu yang diperlukan untuk memutuskan sesuatu menjadi lama. Kelebihan sistem ini adalah dimana pemerintah pusat tidak harus pusing-pusing pada permasalahan yang timbul akibat perbedaan pengambilan keputusan, karena seluruh keputusan dan kebijakan dikoordinir seluruhnya oleh pemerintah pusat.

Desentralisasi adalah penyerahan kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk mengurusi urusan rumah tangganya sendiri berdasarkan prakarsa dan aspirasi dari rakyatnya dalam kerangka negara kesatuan Republik Indonesia. Dengan adanya desentralisasi, maka muncullah otonomi bagi suatu pemerintahan daerah. Desentralisasi sebenarnya adalah istilah dalam keorganisasian yang secara sederhana didefinisikan sebagai penyerahan kewenangan. Kata desentralisasi akhir-akhir ini seringkali dikaitkan dengan sistem pemerintahan, karena dengan adanya desentralisasi menyebabkan terjadi perubahan-perubahan dalam sistem pemerintahan dan tidak terkecuali sistem pemerintahan yang ada di Indonesia.

Desentralisasi adalah pendelegasian wewenang dalam membuat keputusan dan kebijakan kepada manajer atau orang-orang yang berada pada level bawah dalam suatu struktur organisasi. Pada saat sekarang ini banyak perusahaan atau organisasi yang memilih serta menerapkan sistem desentralisasi karena dapat memperbaiki serta meningkatkan efektifitas dan produktivitas suatu organisasi.

Pada sistem pemerintahan yang terbaru tidak lagi banyak menerapkan sistem sentralisasi, melainkan sistem otonomi daerah atau otda yang memberikan sebagian wewenang yang tadinya harus diputuskan pada pemerintah pusat kini dapat di putuskan di tingkat pemerintah daerah. Kelebihan sistem ini adalah sebagian besar keputusan dan

kebijakan yang berada di daerah dapat diputuskan di daerah tanpa adanya campur tangan dari pemerintahan pusat. Namun kekurangan dari sistem desentralisasi pada otonomi daerah adalah *euforia* yang berlebihan dimana wewenang tersebut hanya mementingkan kepentingan golongan dan kelompok serta digunakan untuk mengeruk keuntungan pribadi atau oknum. Hal tersebut terjadi karena sulit untuk dikontrol oleh pemerintah di tingkat pusat.

Semula dalam kepustakaan Amerika Serikat, Harold F. Alderfer (1964 : 176) mengungkapkan ada dua prinsip umum dalam membedakan bagaimana pemerintah pusat mengalokasikan kekuasaannya ke bawah. ***Pertama***, dalam bentuk *deconcentration* yang semata-mata menyusun unit administrasi atau *field stations*, baik itu tunggal ataupun ada dalam hirarki, baik itu terpisah maupun tergabung, dengan perintah mengenai apa yang seharusnya mereka kerjakan atau bagaimana mengerjakannya. Tidak ada kebijakan yang dibuat di tingkat lokal serta tidak ada keputusan fundamental yang diambil. Badan-badan pusat memiliki semua kekuasaan dalam dirinya, sementara pejabat lokal merupakan bawahan sepenuhnya dan mereka hanya menjalankan perintah. ***Kedua***, dalam bentuk *decentralization* dimana unit-unit lokal ditetapkan dengan kekuasaan tertentu atas bidang tugas tertentu. Mereka dapat menjalankan penilaian, inisiatif dan pemerintahannya sendiri.

Selain itu dalam khazanah Inggris, desentralisasi dapat dimengerti dalam dua jenis yang berbeda. Menurut Conyers (1983 : 102) yang mendasarkan pada berbagai literatur berbahasa Inggris, yakni *devolution* yang menunjuk pada kewenangan politik yang ditetapkan secara legal dan dipilih secara lokal; dan *deconcentration* yang menunjuk pada kewenangan administratif yang diberikan pada perwakilan badan-badan pemerintah pusat.

Bagaimana Conyers (1986 : 89) membagi jenis desentralisasi ini dan untuk menentukan suatu negara berdasar pada jenis yang mana tampaknya didasarkan pada beberapa pertimbangan aktivitas fungsional dari kewenangan yang ditransfer, jenis kewenangan atau kekuasaan yang ditransfer pada setiap aktivitas fungsional, tingkatan atau area kewenangan yang ditransfer, kewenangan atas individu, organisasi, atau badan yang ditransfer pada setiap tingkatan, dan kewenangan ditransfer dengan cara legal ataukah administratif Tampaknya apa yang dimaksud *decentralization* menurut Alderfer menyerupai dengan apa yang disebut sebagai *devolution* menurut Conyers. Sementara istilah *deconcentration* yang mereka berdua pergunakan juga menunjuk pada kondisi yang sama.

Selanjutnya Rondinelli dan kawan-kawan lebih luas lagi dalam mengungkapkan jenis desentralisasi (dalam Meenakshisundaram, 1999: 55-56), yakni : *deconcentration* (penyerahan sejumlah kewenangan atau tanggung jawab administrasi kepada tingkatan yang lebih rendah dalam kementerian atau badan pemerintah), *delegation* (perpindahan tanggung jawab fungsi-fungsi tertentu kepada organisasi di luar struktur birokrasi reguler dan hanya secara tidak langsung dikontrol oleh pemerintah pusat), *devolution* (pembentukan dan penguatan unit-unit pemerintahan sub-nasional

dengan aktivitas yang secara substansial berada di luar kontrol pemerintah pusat), dan *privatization* (memberikan semua tanggung jawab atas ftmgsi-fungsi kepada organisasi non pemerintah atau perusahaan swasta yang independen dari pemerintah). Rondinelli, McCullough, & Johnson (1989) sendiri bahkan mengungkapkan bahwa bentuk desentralisasi ada lima macam, yakni *privatization, deregulation of private service provision, devolution to local government, delegation to public enterprtses or publicly regulated private enterprises*, dan *deconcentration of central government bureaucracy.*

Secara konseptual, terdapat dua jenis desentralisasi pendidikan, yaitu: ***Pertama***, desentralisasi kewenangan di sektor pendidikan dalam hal kebijakan pendidikan dan aspek pendanaannya dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah (propinsi dan distrik). ***Kedua***, desentralisasi pendidikan dengan fokus pada pemberian kewenangan yang lebih besar di tingkat satuan pendidikan. Konsep desentralisasi pendidikan yang pertama terutama berkaitan dengan otonomi daerah dan desentralisasi penyelenggaraan pemerintahan dari pusat ke daerah, sedangkan konsep desentralisasi pendidikan yang memfokuskan pada pemberian kewenangan yang lebih besar pada tingkat satuan pendidikan dilakukan dengan motivasi untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Istilah desentralisasi manajemen mengandung makna bahwa proses pendelegasian atau pelimpahan kekuasaan atau wewenang dalam sistem organisasi diberikan dari pimpinan atau atasan ke tingkat bawahan. Secara umum tujuan desentralisasi manajemen di dalam kehidupan berorganisasi adalah untuk meningkatkan efisiensi manajemen dan kepuasan kerja pegawai melalui pemecahan masalah-masalah yang berhubungan langsung dengan daerah lokal. Dengan demikian desentralisasi manajemen pendidikan adalah pelimpahan wewenang dari pemerintah kepada daerah untuk membuat keputusan manajemen dan menyusun perencanaan sendiri dalam mengatasi masalah pendidikan, dengan mengacu kepada sistem pendidikan nasional. Dengan demikian, dalam praktek desentralisasi manajemen pendidikan dapat diterapkan didalam beberapa tingkat dan struktur organisasi penyelenggara pendidikan, mulai dari tingkat nasional sampai tingkat satuan pendidikan. Tujuan desentralisasi manajemen pendidikan, yang dalam bahasa pengambil kebijakan adalah *educational improvement, administrative efficiency, financial efficiency, political goals, effect on equity.*

Saudara mahasiswa, besar dan luasnya kewenangan dalam manajemen penyelenggaraan pendidikan akan tergantung kepada sistem politik dalam memberikan keleluasaan tersebut. Akan tetapi, sekalipun keleluasaan itu diberikan tidak dapat diartikan sebagai pemberian kebebasan mutlak tanpa mempertimbangkan kepentingan nasional, sehingga menimbulkan konflik kepentingan antara administrator pendidikan pada tingkat pusat dengan administrator pendidikan di tingkat kelembagaan satuan pendidikan. Sesungguhnya konflik kepentingan tersebut tidak perlu terjadi apabila para administrator tersebut memahami hakekat dan urgensi perlunya desentralisasi dalam manajemen, yang walaupun terjadi tarik menarik kepentingan tersebut harus berdasarkan pada prinsip saling ketergantungan untuk menghasilkan sinergitas bagi

tujuan-tujuan pembangunan pendidikan yang lebih luas.

Berdasarkan pada gambaran tersebut, maka substansi desentralisasi dalam bidang manajemen pendidikan, paling sedikit berkenaan dengan aspek-aspek: (1) Perundang-undangan pendidikan; (2) Stuktur organisasi dan kelembagaan pendidikan; (3) Pengembangan kurikulum pendidikan; (4) Profesionalisasi tenaga kependidikan; (5) Sarana dan prasarana pendidikan; (6) Pembiayaan pendidikan.

Tabel 1. Tipologi Kewenangan-kewenangan Pendidikan yang Dapat Didesentralisasikan

	Kewenangan dalam
Organisasi dan poses belajar mengajar	Menentukan sekolah mana yang dapat diikuti seorang murid. Waktu belajar di sekolah. Penentuan buku yang digunakan. Kurikulum. Metode pembelajaran.
Manajemen guru	Memilih dan memberhentikan kepala sekolah. Memilih dan memberhentikan guru. Menentukan gaji guru. Memberikan tanggung jawab pengajaran kepada guru. Menentukan dan mengadakan pelatihan kepada guru.
Struktur dan perencanaan	Membuka atau menutup suatu sekolah. Menentukan program yang ditawarkan sekolah. Definisi dari isi mata pelajaran. Pengawasan atas kinerja sekolah.
Sumber daya	Program pengembangan sekolah. Alokasi anggaran untuk guru dan tenaga administratif (*personnel*). Alokasi anggaran *non-personnel*. Alokasi anggaran untuk pelatihan guru.

Sumber; Armida S Alisyahbana, FE Unpad (2000)

Di akhir bahasan ini coba Anda renungkan dan analisis beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam desentralisasi pendidikan yang dianggap kurang baik seperti: 1) Daerah akan memanfaatkan kondisi yang ada untuk mendapatkan atau memroleh pendapatan daerah. Hal ini sangat riskan karena berhubungan langsung dengan rakyat kecil yang semestinya mendapatkan pendidikan gratis, 2) Menimbulkan jurang yang semakin lebar antara daerah yang kaya dengan daerah yang miskin, dan 3) Tidak meratanya pendistribusian guru karena guru cenderung bertahan di daerah yang mampu memberikan kesejahteraan.

B. Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan

Madrasah sebagai sebuah lembaga yang memiliki tujuan yang sudah sepatutnya dikelola dengan baik dan benar. Hal ini dimungkinkan karena di dalam organisasi madrasah terdapat sejumlah komponen-komponen yang saling berinteraksi dan saling ketergantungan.

Mengelola madrasah artinya mengatur agar seluruh potensi sekolah berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan madrasah. Jadi, kepala madrasah mengatur agar guru dan staf lain bekerja secara optimal, dengan mendayagunakan sarana/prasarana yang dimiliki serta potensi masyarakat demi mendukung ketercapaian tujuan sekolah.

Dalam mengelola sekolah memerlukan seni, disamping bekal pengetahuan. Artinya, di samping bekal teori, agar sukses kepala madrasah perlu memiliki seni dalam mengelola madrasah. Seni semacam itu justru banyak digali dari pengalaman dan seringkali tidak berlaku di tempat lain. Misalnya dalam menggerakan anak buah, kepala madrasah perlu belajar dari apa yang pernah dilakukan orang lain, kemudian menggunakan hal-hal yang berdampak positif dan menghindari hal-hal yang berdampak negatif.

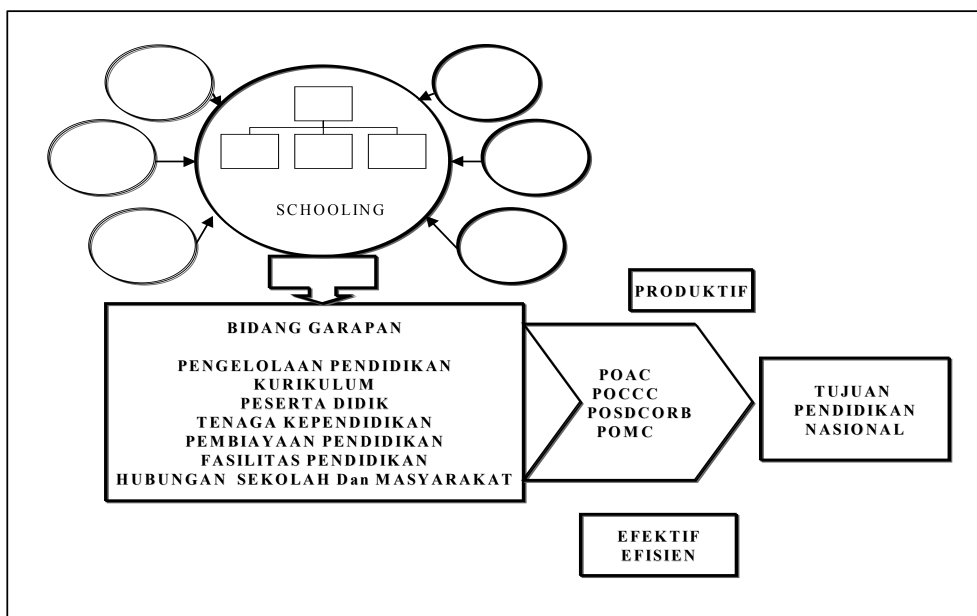
Kata pengelolaan berasal dari kata manajemen. Sedangkan istilah manajemen sama artinya dengan administrasi (Oteng Sutisna:1983), pendapat lain "*educational administration or educational management*" (Don Moyer : 1995). Oleh sebab itu, pengelolaan pendidikan dapat diartikan sebagai upaya untuk menerapkan kaidah-kaidah administrasi dalam bidang pendidikan.

Pengelolaan pendidikan merupakan penerapan kaidah-kaidah administrasi dalam bidang pendidikan. Dudung Dasuqi & Setyo Somantri (1994) mengemukakan beberapa alasan pentingnya penerapan kaidah administrasi dalam bidang pendidikan, yaitu:

1. Dalam rangka mengantisipasi tuntutan perkembangan dan juga tuntutan pembangunan yang terjadi pada tingkat lokal, regional ataupun global, sehingga pendidikan dapat merencanakan, menyediakan, mengelola dan juga mengatur berbagai tuntutan yang ada guna kepentingan pembangunan itu sendiri atau guna kelanjutan dari pembangunan yang berkesinambungan.
2. Produk atau hasil dari pembangunan pendidikan yang berbentuk fisik ataupun non-fisik yang berupa ilmu atau pengetahuan dalam ruang lingkup lokal, regional dan global.
3. Peranan dan tugas dari lembaga pendidikan makin lama semakin bertambah dan semakin beragam sehingga lembaga pendidikan ini tidak hanya memerlukan tenaga guru sebagai pengajar saja akan tetapi juga memerlukan berbagai macam tenaga kependidikan lain.
4. Tuntutan kemajuan ilmu dan teknologi, dan juga tuntutan dari hidup manusia itu sendiri yang keduanya mesti seimbang dan selaras yang berakibat harus seimbang dan selarasnya lembaga pendidikan sebagai produsen dan individu sebagai konsumen.

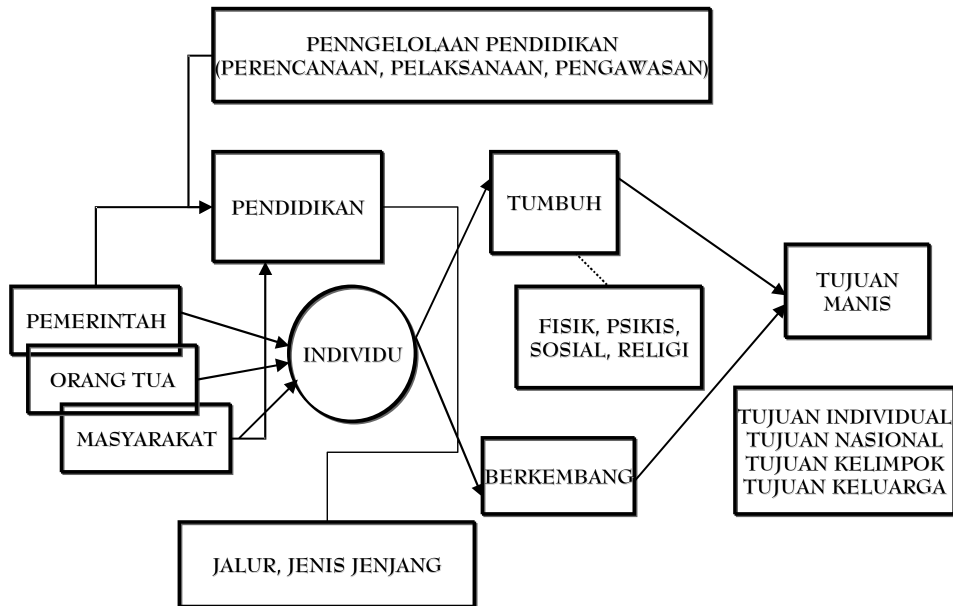
5. Tuntutan dari masyarakat terhadap lembaga pendidikan atau persekolahan yang menuntut peralatan fisik dan fasilitas yang memadai serta personil yang berkualitas sebagai jaminan lembaga pendidikan dalam merebut kepercayaan konsumen tenaga kerja di bursa tenaga kerja.
6. Pendidikan dan lembaga pendidikan dewasa ini telah menjadi ajang bisnis yang memerlukan penanganan yang lebih serius untuk dapat merebut persaingan yang sehat.

Adapun secara sederhana proses pengelolaan dalam sebuah lembaga pendidikan dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 21. Bidang Garapan Pengelolaan Pendidikan

Hal penting dalam pengelolaan lembaga pendidikan, bukan perbedaan secara teoritik, akan tetapi bagaimana kegiatan sekolah dapat berjalan dengan baik dan sumber daya yang ada dapat dimanfaatkan serta nilai-nilai luhur yang ingin dicapai dalam kerangka pembangunan nasional secara utuh. Dalam gambar 21 ini bagaimana pengelolaan sangat berperan penting dalam kerangka menumbuhkembangkan manusia dan bagaimana serta siapa yang harus bertanggungjawab dalam pelaksanaannya berdasarkan regulasi yang ada. Juga bagimana seharusnya pengelolaan terjadi dalam pelaksanaan kegiatan persekolahan.



Gambar 22. Proses Pengelolaan Pendidikan

Upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia dilakukan dengan melalui empat jalur kebijakan:

(1) Peningkatan kualitas hidup meliputi kualitas manusianya seperti jasmani, rohani dan keuangan, serta kualitas kehidupannya.
(2) Peningkatan kualitas sumber daya manusia yang produktif dan upaya penyeberannya.
(3) Peningkatan kualitas sumber daya manusia yang berkemampuan dalam memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai IPTEK serta,
(4) Pengembangan pranata yang meliputi kelembagaan dan perangkat yang mendukung peningkatan kualitas sumber daya manusia.
(5) Pendidikan sebagai komponen utama dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia harus dapat ditingkatkan, baik sisi mutunya dan sisi jumlah terdidiknya.

1. Pengertian Mutu

Mutu dan peningkatan mutu merupakan tugas yang paling utama yang dihadapi oleh berbagai lembaga. Mutu merupakan suatu konsep yang kompleks sehingga tidak mudah untuk didefinisikan dan diukur. Pengertian mengenai mutu yang diungkapkan oleh seseorang akan berbeda dengan yang lainnya. Dalam kehidupan sehari-hari biasanya kita beranggapan bahwa mutu merupakan suatu hal yang diwariskan atau turun-temurun. Biasanya kita baru menyadari arti dari mutu ketika mutu tersebut berkurang. Mutulah yang membedakan antara produk satu dengan yang lainnya atau dapat dikatakan bahwa mutu itu adalah suatu keistimewaan dari suatu produk. Dalam perkembangannya di dalam

dunia pendidikan, mutu dapat dikatakan sebagai suatu hal yang dapat membedakan antara keberhasilan dan kegagalan.

Secara sederhana IBM mendefinisikan mutu yaitu: "Mutu adalah kepuasan pelanggan" (Unterberger. 1991:3). Alex Trotman mendefinisikan mutu dengan pengertian yang sama, Ia mengatakan bahwa "Seperti kita ketahui bersama bahwa di zaman sekarang ini kita harus memberi kepuasan penuh kepada pelanggan". (Artzt et al, 1992:17). Hal tersebut mengandung arti bahwa dalam menciptakan mutu itu bukan hanya sekedar mendengarkan dan menanggapi segala keluhan dan kebutuhan pelanggan semata, tetapi semua itu harus dilaksanakan dengan sungguh-sungguh.

Mutu adalah satu gagasan yang dibicarakan oleh semua orang. *International Standar Organization* (ISO 9000) merupakan badan yang memberikan standarisasi dan sertifikasi mengenai mutu. Pada zaman sekarang mutu telah merambah ke dunia pendidikan. Pendidikan di Inggris telah lama menerapkan mutu dalam mekanismenya. Dalam menerapkan mutu di lembaga pendidikan dilibatkan faktor eksternal yang meliputi akreditasi lembaga yang menggambarkan mutu dari lembaga pendidikan tersebut. Lembaga akreditasi dan para pengawas merupakan faktor eksternal yang diharapkan dapat menciptakan mutu. Setiap lembaga pendidikan direkomendasikan dan diberi kewenangan untuk menjalankan serta mengembangkan suatu sistem yang dapat meningkatkan mutu lembaga tersebut sehingga lembaga dapat memberikan layanan yang bermutu kepada masyarakat.

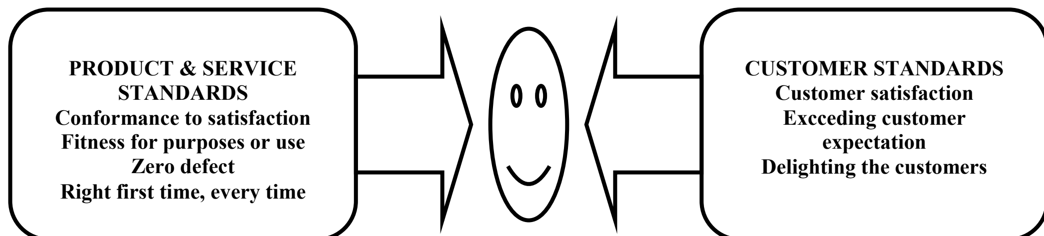
Quality is similar in nature to goodness, beauty, and truth; and ideal with there can be no compromise. Quality products are things of perfection made with no expense. They are valuable and convey prestige to their owner (Sallis : 1993)

Kualitas dalam pengertian di atas mengarah kepada sesuatu yang terbaik, bagus, dan terpercaya, sesuatu yang ideal dimana tidak ada kompromi sama sekali. Layanan jasa yang diberikan atau barang yang dihasilkan adalah suatu bentuk yang dirasakan oleh konsumen sangat baik dan terpercaya, sehingga ada nilai yang dirasakan jasa dan produk itu sangat baik dan tidak mungkin mengecewakan.

Kualitas yang melekat pada produk adalah barang yang dihasilkan sangat sempurna. Produk tersebut sangat bernilai dan mengarah pada harga diri pemiliknya; Apakah mengarah pada rasa bangga ataupun menaikan gengsi pemiliknya. Mutu dari sudut pandang produsen adalah sebagai derajat pencapaian spesifikasi rancangan yang telah ditetapkan. Sedangkan dari sudut pemakainya sendiri adalah diukur dari kinerja produk, suatu kemampuan dari produk untuk memuaskan kebutuhannya.

Penjelasan di atas menempatkan kualitas sebagai sesuatu yang absolut, dalam pengertian yang relatif, kualitas diartikan sangat sederhana yaitu bagaimana produk dan jasa dihasilkan sesuai dengan tujuannya. Secara relatif tidak hanya sekedar mahal atau memiliki nilai mewah tetapi lebih pada baik, merupakan hal yang umum, sederhana, bagaimana produk atau jasa tersebut dinilai dari standar yang ditentukan.

Dalam pengertian relatif mengarah pada dua sisi aspek, yaitu: (1) Sesuai dengan spesifikasi produk/jasa, (2) Sesuai dengan harapan penggunanya. Gambar di bawah ini memperlihatkan titik temu dalam pengertian kualitas, disatu sisi bagaimana produk/ jasa itu dihasilkan; disisi lain bagaimana penilaian pengguna terhadap produk/jasa yang dihasilkan.



Gambar 23 Temu kualitas antara produsen dan konsumen
(diadopsi dari Sallis : 1993)

Merujuk pada pendapat yang dikemukanakn di atas, bahwa kualitas tidak hanya sekedar sebagai arti dari mutu, akan tetapi lebih luas dari itu. Ada makna lain yang mengikutinya yaitu mengarah pada pencapaian yang paling sempurna suatu produk yang dihasilkan atau layanan jasa yang diberikan. Jasa atau produk yang sempurna harus memenuhi dua tuntutan seperti telah dikemukakan di atas, baik itu sisi konsumen maupun sisi produsen sebagai penghasil jasa atau barang tersebut. Untuk dapat memenuhi nilai yang paling tinggi dari sebuh produk atau jasa, ada beberapa hal yang prinsip dari sebuah kajian mutu, yaitu sebagai berikut:

- Sisi ketercapaian tujuan dari sebuah produk atau jasa dihasilkan, penampilan sebuah produk dan jasa memenuhi semua kriteria dari keinginan kastemernya.
- Sebuah produk atau jasa yang dihasilkan tidak hanya sekedar memenuhi kriteria yang nampak dipermukaan akan tetapi seluruh tingkatan dari kegiatan pelayanan jasa dan barang itu diproduksi,
- Sebuah produk atau jasa yang dihasilkan memenuhi tuntutan kastemernya secara konsisten dari waktu kewaktu,
- Sebuah produk atau jasa memiliki kehandalan ketika orang mempergunakan produk tersebut dan merasakan kelanggengan yang sama dari jasa yang dirasakannya,
- Layanan purna jual disediakan dengan mudah dan dapat dirasakan oleh seluruh kastemer pengguna barang dan jasa,
- Orang yang memiliki produk dan merasakan layanan merasa aman, nyaman, dan dapat meningkatkan “gengsi”.

Dari beberapa pengertian dan penjelasan di atas tentang mutu dalam konteks produk yang dihasilkan dan jasa yang diberikan, hal itu melekat pada tiga unsur sebagai berikut:

1) Keistimewaan produk, sifat yang dimiliki oleh sutau produk yang dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan dari konsumen sehingga memberikan kepuasan;
2) Kepuasan pelanggan, hasil yang dicapai pada saat keistimewaan produk merespon kebutuhan pelanggan;
3) Defisiensi produk, kegagalan produk dan jasa yang mengakibatkan ketidakpuasan pelanggan.

Dalam diagram berikut ini dapat dilihat gambaran tentang mutu dimana masing-masing lingkaran ini menggambarkan tipe mutu:

Keseimbangan Masa Lampau	Tipe Mutu	Keseimbangan Masa yg Akan Datang
	Jaminan Mutu	
	Kesesuan Kontrak	
	Mutu Atas Dasar Kebutuhan Pelanggan	

Gambar 24. Keseimbangan Mutu-Masa Lampau dan Yang akan Datang
(Stephen Murgatroyd : 1993)

2. Dimensi Mutu

a) Mutu sebagai Konsep Mutlak

Beberapa kebingungan tentang arti mutu muncul karena mutu bisa digunakan baik dalam konsep mutlak maupun relatif. Mutu dalam percakapan sehari-hari sebagian besar digunakan sebagai konsep mutlak. Sebagai konsep mutlak, mutu mirip dalam sifatnya pada kebaikan, kecantikan, dan kebenaran, sebuah konsep ideal yang tidak ada kompromi. Dalam pengertian mutlak barang-barang yang memamerkan kualitas adalah standar yang tertinggi yang tidak dapat ditandingi. Produk-produk bermutu adalah barang-barang sempurna yang dibuat tanpa batasan biaya. Produk-produk tersebut bernilai dan membawa gengsi pada pemiliknya.

b) Konsep Mutu Relatif

Mutu juga bisa dipakai sebagai konsep relatif dalam pengertian konsep ini digunakan

dalam TQM. Pengertian relatif memandang mutu bukan sebagai perlengkapan atau atribut suatu produk atau pelayanan, tetapi sebagai sesuatu yang dianggap berasal darinya. Mutu dapat dinilai pada saat barang/jasa memenuhi syarat yang telah ditentukan. Mutu tidak berakhir pada mutu itu sendiri, tapi alat-alat yang menjadi produk akhir yang dinilai diatas standar. Mereka bisa saja bagus, tapi itu tidak terlalu penting. Mereka tidak harus spesial. Mereka bisa saja biasa-biasa saja, lumrah dan akrab. Dengan kata lain, mereka harus tepat sasaran .

Pengertian mutu relatif memiliki dua aspek. *Yang pertama* adalah mengukur spesifikasi dan yang kedua adalah memenuhi permintaan pelanggan. Penggunaan pertama mengukur sering disimpulkan sebagai ”tepat sasaran atau tepat guna”. Ini kadang-kadang disebut pengertian kualitas dari produsen. Mutu bagi produsen dicapai oleh produk atau jasanya yang memenuhi prasyarat spesifikasi dengan cara tepat. Mutu dipertunjukkan oleh produsen yang mempunyai sistem, dikenal dengan sistem jaminan mutu yang memungkinkan ketetapan produksi barang dan jasa pada standar atau syarat khusus. Sebuah produk memperlihatkan ketahanlamaan kualitasnya selama terus-menerus memenuhi pernyataan pembuatnya atas kualitas bahan tersebut. Selama produk-produk menyesuaikan dengan standar dan spesifikasi pabrik, mereka telah memperlihatkan kualitas . Pandangan kualitas ini kadang-kadang disebut kualitas nyata. Kualitas nyata adalah dasar dari sistem jaminan mutu .

Garvin menggambarkan tujuh dimensi mutu yang dapat digunakan sebagai kerangka perencanaan strategis dan analisis, terutama untuk suatu *output*. Dimensi-dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

1) Kinerja (*performance*) karakteristik operasi dari produk,
2) Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*features*) yaitu karakteristik pelengkap,
3) Kehandalan (*reliability*) yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kegagalan,
4) Kesesuaian dengan spesifikasi yaitu sejumlah karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan,
5) *Service ability* menyangkut kompetensi,
6) Estetika atau daya tarik dari suatu produk,
7) Kualitas yang dipersepsikan, yaitu citra dan reputasi output serta tanggungjawab lembaga kepada output.

Sebuah produk atau jasa yang diberikan dapat dikatakan bermutu bila dimensi-dimensi yang memberikan keterangan kebermutuan itu melekat dalam produk dan jasa. Dalam pendidikan dimensi-dimensi itu akan melekat pada input (*raw, environment, instrumental*), melekat pada proses (PBM, Pengelolaan), melekat pada out-put keluaran sekolah). Dapat dikatakan bahwa dalam pendidikan dimensi-dimensi itu melekat pada “produk” dan melekat pada “service”. Akan tetapi dalam dunia pendidikan sangatlah kompleks karena pada dasarnya produk yang dikeluarkan itu bukan barang akan tetapi anak didik dengan kekhasannya sebagai manusia, dengan demikian bentuk layanan yang

diberikannyapun tidaklah sama seperti dalam jasa layanan perekonomian lainnya.

Hal yang menempatkan kesamaan setiap dimensi dalam produk dan jasa dalam dunia ekonomi dan pendidikan adalah peletakan mutu tersebut, bahwa dalam sebuah kegiatan kebermutuan itu dapat diperoleh dengan *right for the first time and always right for the next time*.

Secara prinsipil bahwa kualitas itu adalah filosofi individual dan budaya organisasi yang memanfaatkan hasil-hasil keluaran, menggunakan teknik-teknik dalam manajemen yang sistematik, serrta kolaborasi untuk mencapai misi dari institusi. Prinsip-prinsip kualitas itu dapat diidentifikasi sebagai berikut : (1) Visi, misi, dan dorongan dari keluaran, (2) Sistem yang jelas, (3) Kepemimpinan sebagai pembangun budaya mutu, (4) Pengembangan individu yang sistematis, (5) Pengambilan keputusan yang mendasarkan fakta-fakta, (6) Pendelagasian kewenangan dan pengambilan keputusan, (7) Kerjasama, (8) Perencanaan untuk perubahan, (9) Kepemimpinan sebagai pendorong budaya mutu.

3. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) adalah model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas/ keluwesan-keluwesan kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha, dsb) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan-peraturan perundangan yang berlaku.

Ada dua unsur utama dalam MPMBS sebagai partisipan dan pelaku utama dalam upaya sekolah meningkatkan mutu, warga sekolah memperoleh kesempatan yang luas dan luwes untuk mengembangkan berbagai program sekolah yang disesuaikan dengan kebutuhan siswa dan potensi yang dimiliki, sedangkan masyarakat memperoleh kesempatan untuk berpartisipasi sesuai dengan aturan-aturan yang disepakati bersama antara warga sekolah dan masyarakat.

MPMBS merupakan bagian dari manajemen berbasis sekolah (MBS). Jika MBS bertujuan meningkatkan semua kinerja sekolah (efektivitas, kualitas/mutu, efisiensi, inovasi, relevansi, dan pemerataan serta akses pendidikan), maka MPMBS lebih difokuskan pada peningkatan mutu. MPMBS = otonomi sekolah + fasilitas + partisipasi untuk mencapai sasaran mutu sekolah. Otonomi mengandung pengertian; kewenangan/kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, dan merdeka/tidak bergantung. Fleksibilitas adalah keluwesan-keluwesan yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumber daya sekolah seoptimal mungkin untuk meningkatkan mutu sekolah. Peningkatan partisipasi adalah penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik, dimana warga sekolah (guru, siswa, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, usahawan, dsb) didorong

untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan dan evaluasi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Peningkatan mutu sekolah melalui penerapan model MPMBS dalam pengelolaanya bukan hanya sekedar sesuatu yang dicobakan karena kebetulan, akan tetapi ada sejumlah alasan rasional yang memungkinkan model tersebut diterapkan di sekolah-sekolah di Indonesia, alasan-alasan tersebut dapat diperinci sebagai berikut;

- Dengan pemberian otonomi yang lebih besar kepada sekolah maka sekolah akan lebih inisiatif/kreatif dalam meningkatkan mutu sekolah;
- Dengan pemberian fleksibilitas/keluwesan-keluwesan yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumberdaya, maka sekolah akan lebih luwes dan lincah dalam mengadakan dan memanfaatkan sumber daya sekolah secara optimal untuk meningkatkan mutu sekolah;
- Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sehingga dia dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya untuk memajukan sekolahnya;
- Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khusunya *input* pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik;
- Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah karena pihak sekolahlah yang paling tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya;
- Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif bilamana dikontrol oleh masyarakat setempat;
- Keterlibatan semua warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transfaransi dan demokrasi yang sehat;
- Sekolah dapat bertanggungjawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orang tua peserta didik, dan masyarakat pada umumnya, sehingga dia akan berupaya semaksimal mungkin untuk melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan;
- Sekolah dapat melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah-sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovatif dengan dukungan orang tua peserta didik, masyarakat, dan pemerintah daerah setempat, dan ;
- Sekolah dapat secara cepat merespon aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah dengan cepat.

  MPMBS bertujuan untuk mendirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepala sekolah, pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Hal lainnya yang termasuk dalam tujuan MPMBS adalah:

- Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif sekolah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya yang tersedia;
- Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
- Meningkatkan tanggungjawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya; dan,
- Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah memiliki sejumlah karakteristik dalam implementasinya di sekolah, yaitu sebagai berikut:

1. Output yang diharapkan
   - *Output* berupa prestasi akademik *(academic achievement)*
   - *Output* berupa prestasi non-akademik *(non-academic achievement)*

2. Proses
   a. PBM yang efektivitasnya tinggi;
   b. Kepemimpinan sekolah yang kuat;
   c. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib;
   d. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif;
   e. Sekolah memiliki budaya mutu;
   f. Sekolah memiliki *team work* yang kompak, cerdas, dan dinamis;
   g. Sekolah memiliki kewenangan;
   h. Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat;
   i. Sekolah memiliki keterbukaan (transfaransi) manajemen;
   j. Sekolah memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik);
   k. Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan;
   l. Sekolah responsif dan inisiatif terhadap kebutuhan;
   m. Memiliki komunikasi yang baik;
   n. Sekolah memiliki akuntabilitas;
   o. Sekolah memiliki kemampuan menjaga sustainabilitas.

3. Input
   a. Memiliki kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas;
   b. Sumber daya tersedia dan siap;
   c. Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi;
   d. Memiliki harapan prestasi yang tinggi;
   e. Fokus pada pelanggan (khususnya siswa);
   f. Input manajemen.

C. Manajemen Berbasis Sekolah

Pendidikan Nasional Indonesia menggambarkan keseluruhan kegiatan sistem pendidikan di Negara Indonesia. Sebagai sebuah sistem, maka sistem pendidikan nasional memiliki sejumlah elemen dalam penyelenggaraan kegiatannya, bila dipandang sebagai bagian dari sistem pembangunan bangsa, maka sistem pendidikan kita merupakan bagian dari entitas sistem yang ada, akan berkaitan dengan berbagai sistem, seperti sistem ekonomi, sistem sosial, sistem politik, sistem budaya, sistem hankam dan lain-lain.

Dalam penyelenggaraannya, keberhasilan sistem pendidikan kita masih banyak dipertanyakan orang. Sudah mampukah kita menyiapkan sumber daya manusia Indonesia yang bermutu, yang siap dipersaingkan dengan manusia manapun di dunia? Sudah mampukah kita mengelola pendidikan dengan baik sehingga dalam prosesnya tidak terjadi berbagai penyimpangan-penyimpangan?, Sudah benarkah jalan yang ditapaki dalam menterjemahkan pencapaian tujuannya; melahirkan Manusia Indonesia Seutuhnya (MANIS), mencerdaskan kehidupan bangsa ?

Dalam perjalanannya pendidikan di Indonesia mengalami pasang surut, hal ini tidak lain untuk menemukan bentuk pendidikan yang terbaik yang cocok dengan budaya Indonesia. Oleh karena itu kesadaran tentang arti pentingnya pendidikan yang dapat memberikan harapan dan kemungkinan yang lebih baik dimasa mendatang perlu diupayakan terus menerus. Pendidikan adalah upaya dalam rangka meningkatkan kualitas hidup manusia, pada intinya bertujuan untuk memanusiakan manusia, mendewasakan, dan merubah perilaku, serta meningkatkan kualitasnya menjadi lebih baik dan lebih benar. Keseimbangan peningkatan kualitas manusia Indonesia dengan pendidikan juga harus diimbangi dengan bebagai komponen yang memadai dalam kegiatan pengelolaannya. Kemudahan dalam memperoleh pendidikan (pemerataan) masih terjadi disparitas yang mencolok diantara daerah-daerah yang ada di Indonesia, pembiayaan penyelenggaraan yang dibebankan terlalu berat kepada masyarakat karena posisi penghasilan masyarakat kita yang tidak merata.

Pada kenyataanya pendidikan bukanlah suatu upaya yang sederhana, melainkan suatu kegiatan yang cukup dinamis dan penuh dengan tantangan. Pendidikan akan selalu terus berubah seiring dengan terjadinya perubahan zaman, setiap saat pendidikan menjadi fokus perhatian dan bahkan tak jarang menjadi sasaran ketidakpuasan karena pendidikan menyangkut kepentingan banyak orang, bukan hanya menyangkut investasi dan kondisi kehidupan dimasa mendatang, melainkan juga menyangkut kondisi dan suasana hidup dan kehidupan masa kini. Itulah sebabnya pendidikan senantiasa memerlukan upaya dalam perbaikan dan peningkatan, sejalan dengan semakin tinggi kebutuhan dan tuntutan hidup masyarakat. Untuk menjawab tuntutan dan kebutuhan masyarakat dalam kehidupannya juga dalam pendidikan memerlukan persiapan-persiapan dan kegiatan-kegiatan yang dipersiapkan secara matang. Karena bagaimanapun untuk pemenuhan kehidupan itu perlu dijembatani oleh sejumlah orang yang memiliki kualitas yang baik yang dihasilkan melalui kegiatan pendidikan. Pendidikan yang dimaksudkan merupakan integrasi dari

pada kegiatan pendidikan di lingkungan keluarga, pendidikan yang berlangsung di lingkungan masyarakat dan pendidikan yang berlangsung pada jalur- formal pada unit-unit persekolahan.

Dalam penyelenggaraan pendidikan secara formal, lembaga persekolahan memiliki, peranan yang utama. Peranan ini diberikan dalam bentuk layanan pembelajaran. Dalam penyelenggaraannya banyak kendala dan permasalahan yang ditemui, kendala dan permasalahan itu pada umumnya muncul ketika sekolah ditempatkan sebagai bagian dari panjangnya birokrasi yang ada. Seperti kita ketahui bahwa selama ini sentralisasi menempatkan sekolah sebagai bagian dari birokrasi yang panjang, ketika tuntutan secara kelembagaan untuk dapat mengambil keputusan dan kebijakan yang cepat dihadapkan kepada kendala birokrasi.

Dengan menempatkan sekolah sebagai institusi yang mampu mengambil dan menetapkan kebijakan secara otonom, memberikan kesempatan kepada sekolah untuk memberikan layanan yang sempurna, baik dan strategis. Dapat dipastikan bahwa perubahan kebijakan dalam pelaksanaanya bukan persoalan yang sederhana. Perubahan kebijakan memerlukan kesiapan berbagai sumber dan kemampuan pengelolaan. Namun demikian lebih penting adalah pemahaman dan kesiapan pengetahuan yang memadai tentang apa dan bagaimana sistem baru "Manajemen Berbasis Sekolah atau School Based Manegement (SBM)".

Beberapa alasan pokok yang menuntut terjadinya perubahan kebijakan dalam pengelolaan sekolah, antara lain tuntutan kebutuhan masyarakat terhadap hasil pendidikan yang disebabkan adanya perubahan perkembangan kebijakan sosial politik, ekonomi, dan budaya.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai terjemahan dari *School Based Management*, adalah suatu pendekatan politik yang bertujuan untuk me-redesain pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang meliputi guru, siswa, kepala sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat. MBS merubah sistem pengambilan keputusan dengan memindahkan otoritas dalam pengambilan keputusan dan manajemen kepada setiap yang berkepentingan di tingkat lokal (*local stakeholders*) (Chapman, J, 1990 dalam Nanang Fattah : 2000).

Dalam buku Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat tahun 2002 disebutkan bahwa "MBS" atau dalam terminologi bahasa Inggris disebut *School Based Management* adalah model pengelolaan yang memberikan otonomi atau kemandirian kepala sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan semua warga sekolah sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan oleh pemerintah pusat, kabupaten dan kota.

MBS adalah strategi untuk mengembangkan pendidikan dengan mengalihkan kewenangan dalam pengambilan keputusan dari tingkat pusat dan daerah kepada

masing-masing sekolah. MBS menempatkan kepala sekolah, guru, murid, dan orang tua sebagai kendali utama dalam proses pendidikan yang berlangsung dengan memberikan tanggungjawab untuk membuat keputusan tentang keuangan, kepegawaian, dan kurikulum.

Dengan mengalihkan wewenang dan keputusan dari pemerintah tingkat pusat ke tingkat sekolah, diharapkan sekolah dapat lebih mandiri dan mampu menentukan arah pengembangan yang sesuai dengan kondisi dan tuntutan lingkungan masyarakatnya. Pada pelaksanaanya disadari bahwa mengimplementasikan pemberian kewenangan kepala sekolah melalui pendekatan MBS memerlukan proses dan waktu.

Dengan MBS ada beberapa keuntungan yang dapat diambil oleh sekolah seperti pengambilan keputusan pada level sekolah akan meningkatkan kegiatan belajar, memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk menyumbangkan pikirannya dalam pengambilan keputusan, tanggungjawab yang besar dalam pengambilan keputusan, mengarahkan kreativitas yang tinggi dalam mendesain program-program sekolah, mengarahkan sumber daya yang tinggi dalam mendesain program-program sekolah, mengarahkan sumber daya untuk mencapai tujuan sekolah, menciptakan pengeluaran yang realistik; berapa yang diperoleh dan berapa yang dikeluarkan serta untuk program-program apa saja, meningkatkan moral kerja guru dan melahirkan pemimpin-pemimpin baru dalam pengelolaan sekolah. Hal ini sejalan dengan pendapat NASSP; tahun 1993 bahwa keuntungan dari program MBS itu adalah sebagai berikut:

- *Allow competent individuals in the schools to make decisions that will;*
- *Give the ebtire school community a voice in key decision;*
- *Focus accountability for decisions;*
- *Redirect resources to suport the goals developed in each school; Lead to realisitic budgeting as parents and theachers become more aware of the school's financial status, spending limitation, and the cost of in programs; and,*
- *Improve morale of teachers and nature new leadership at all levels.*

Model MBS telah dicoba di Amerika berasal dari karya Edward E. Lawler dan kawan-kawan ternyata telah membawa dampak terhadap peningkatan kualitas belajar. Hal ini disebabkan oleh mekanisme yang lebih efektif, yaitu pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat, sekaligus memberikan dorongan semangat kinerja baru sebagai motivasi berprestasi kepada kepala sekolah dalam melakukan tugas-tugasnya sebagai manajer sekolah. Dalam banyak kasus disebutkan bahwa MBS telah membawa dampak positif seperti yang dialami oleh sekolah-sekolah di beberapa negara lainnya.

Adapun yang melandasi kegiatan pengelolaan dalam model MBS adalah mengarah kepada:

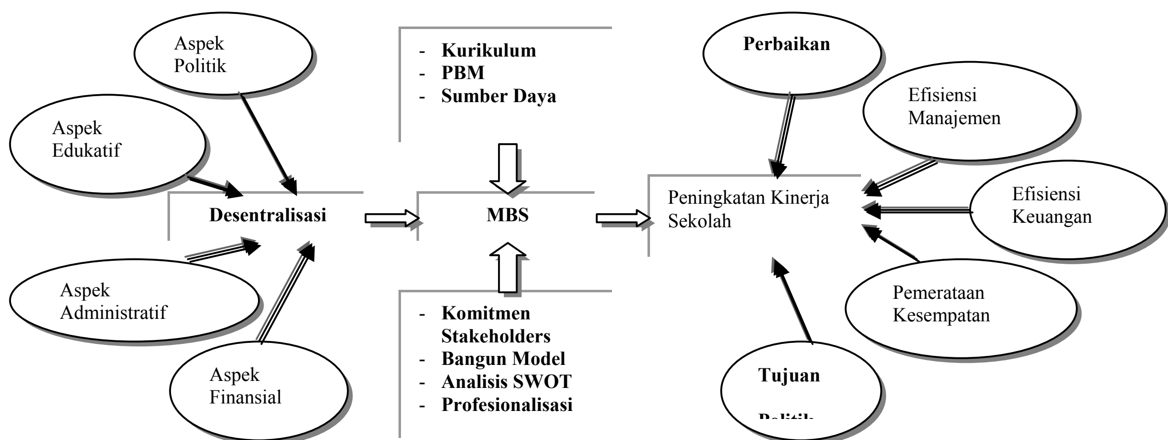
1) Peningkatan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang ada;

2) Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama;
3) Peningkatan tanggungjawab sekolah terhadap kliennya, yaitu orang tua, sekolah dan pemerintah; peningkatan kompetisi yang sehat dalam pencapaian mutu pendidikan.

Kewenangan yang bertumpu pada sekolah, harus seiring dengan kebijakan pada level persekolahan yang ada yang memiliki tingkat efektivitas tinggi serta memberikan dampak yang menguntungkan, seperti hal-hal berikut ini:

a) Kebijakan dan kewenangan sekolah harus memberikan pengaruh langsung pada siswa, orang tua, dan guru;
b) Dapat memberdayakan sumber daya yang ada;
c) Efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik;
d) Perhatian bersama dalam pengambilan keputusan, pemberdayaan guru, manajemen sekolah, perubahan.

MBS sebagai konsep desentralisasi pendidikan yang dilatarbelakangi oleh alasan-alasan tersebut di atas memasukan peradigma konsep yang jelas dalam mencapai tujuannya yaitu kinerja yang unggul. Seperti terlihat pada gambar paradigma konsep strategi MBS di bawah ini:



Gambar 25 Paradigma Konsep Manejemen Berbasis Sekolah (MBS)
(Nanang Fattah, (2000) yang diadopsi dari Edward B. Fiske (1996))

MBS menawarkan kebebasan kekuasaan yang besar dan bertumpu pada sekolah, akan tetapi harus tetap disertai seperangkat tanggungjawab yang harus dipikul, yaitu sikap *accountability* dengan intensitas yang tinggi dalam menjamin partisipasi sebagai unsur yang berkepentingan dalam sekolah.

Adapun komponen-komponen *school based* untuk keberhasilan peningkatan mutu pendidikan yang harus dipenuhi adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Komponen School Based management untuk Peningkatan Mutu Pendidikan (Nanang Fattah :2002)

Manajemen	PBM	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya & Administrasi
Menyediakan manajemen/organisasi/ kepemimpinan sekolah	Mempromosikan kualitas belajar siswa	Menyebarkan staf & menempatkan personel yg dapat memenuhi keperluan semua siswa	Mengidentifikasi sumber daya yg diperlukan & mengalokasikan sumber daya sesuai dengan kebutuhan
Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan	Menyusun kurikulum yg cocok tanggap terhadap kebutuhan siswa	Memilih staf yg memiliki wawasan *school based strategies*	Mengelola alokasi dana sekolah
Mengelola operasional sekolah	Menawarkan pengajaran yg efektif	Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf	Menyediakan dukungan administratif
Menjamin adanya komunikasi yg efektif antara sekolah dan masyarakat terkait (*school community*)	Menyediakan program pengembangan pribadi siswa	Menjamin kesejahteraan staf & siswa	Mengelola pemeliharaan gedung & sarana lainnya
Mendorong partisipasi masyarakat		Mengatur review/ pembahasan penampilan sekolah *(school performance*)	
Menjamin terpeliharanya sekolah yg bertanggungjawab (*accountability*)			

Dalam pelaksanaannya MBS membutuhkan sejumlah persyaratan yang harus dipenuhi, sehingga pada akhirnya dengan model ini ada berbagai peningkatan dalam program sekolah dan pencapaian tujuan sekolah. MBS membutuhkan sejumlah dorongan dari staf sekolah yang memiliki kompetensi yang cukup cakap dalam bidangnya masing-masing. MBS dilengkapi oleh guru-guru yang memiliki kapabilitas yang tinggi untuk selalu meningkatkan kemampuannya (*learning individual*), memiliki kepala sekolah yang mempunyai visi jauh kedepan tentang sekolahnya. MBS akan berhasil tidak dalam kurun waktu yang singkat karena bagaimanapun dibutuhkan penataan yang terus menerus. MBS berhasil bila didukung oleh sekolah dan lembaga terkait dalam pelatihan dan pelaksanaan MBS secara administratif dan operasional, karena akan dibutuhkan sejumlah penyesuaian dalam menjalankan peranan baru. MBS akan berhasil bila mendapat dukungan secara finansial dan untuk pengelolaanya diperlukan sejumlah keterampilan. MBS akan berhasil bila kantor pusat menyerahkan dengan jelas tanggungjawab dan kewenangannya kepada sekolah dalam pengelolaan sekolah, dan kepala sekolah menyerahkan tanggungjawab kepada guru dalam pembelajaran dan orang tua dalam dukungan program-program sekolah.

Beberapa hal dibawah ini beberapa karakteristik dari perubahan-perubahan dalam sekolah dalam kerangka MBS;

1. Sekolah memperlihatkan bentuk-bentuk kegiatan dalam kerangka aktivitas perubahan;
2. Sekolah memiliki visi yang jelas;
3. Sekolah memberikan kesempatan yang sama bagi guru-gurunya untuk memunculkan ide dan gagasan;
4. Sekolah memberi jalan bagi orang tua untuk berpartisipasi;
5. Sekolah memanfaatkan rambu-rambu dalam pengembangan kurikulum;
6. Sekolah mendesain setiap kegiatan pembelajaran di sekolah;
7. Kepala Sekolah berkedudukan sebagai fasilitator dan manajer perubahan;
8. Sekolah menginvestasikan uang yang dikeluarkan dalam bentuk sumber daya manusia;
9. Kepala Sekolah memegang tanggungjawab atas setiap kesalahan yang dilakukan bawahannya.

Kepala sekolah sebagai penanggungjawab kegiatan sekolah menjadi penentu utama dalam keberhasilan perubahan dalam sekolah. Kepala sekolah yang berhasil dalam pengelolaan sekolah adalah kepala sekolah yang mampu memberdayakan empat sumber utama yaitu; kekuasaan, pengetahuan dan keterampilan, informasi dan penghargaan. Kekuasaan kepala sekolah diarahkan kepada upaya untuk membangun komitmen dari seluruh warga sekolah kearah pencapaian tujuan sekolah. Pengetahuan dan keterampilan dalam bentuk bagaimana masyarakat dan orang tua dilibatkan dalam sekolah, pelibatan yang terjadi dalam kemasan wadah, keterlibatan dalam wadah tersebut mengarahkan

kepada bentuk-bentuk kegiatan yang mendukung segala program sekolah dan pencapaian tujuan sekolah. Terjadi dalam kemasan wadah, keterlibatan dalam wadah tersebut mengarahkan kepada bentuk-bentuk kegiatan yang mendukung segala program sekolah dan pencapaian tujuan sekolah;

Knowledge of the organization so that employees can improve it. Teachers need technical knowledge. Such as now to employ new approaches to teaching, business knowledge. Such as how to develop a budget and knowledge of interpersonal and problem-solving skills to they can apply what they know to achieving school goals.

Information about student performance and comparisons with other schools, abaut whether parents and community leaders are satisfied with schools, about the resources available, either monetary or other.

Rewards to acknowledge the extra effort SBM requires as well as to recognize improvements.http://www.ed.gov/pubs/SER/SchBasedMgmt/: 1996)

Kepala sekolah yang efektif dalam pengelolaan sekolah ditandai dengan hal-hal berikut: (1) Peranan sebagai *desainer*, kepala sekolah membantu membangun pengambilan keputusan dalam tim yang terdiri dari seluruh *stakeholders* sekolah. Setiap keputusan yang diambil adalah hasil dari keterlibatan seluruh anggota sekolah dan *stakeholders'* sekolah. (2) *Motivator*, kepala sekolah bekerja untuk mengkomunikasikan kepercayaan, kesiapan untuk mengambil resiko, mengkomunikasikan sejumlah informasi dan memfasilitasi setiap partisifasi dalam kegiatan belajar mengajar. Mampu memberikan dorongan dan menyebabkan guru-guru dapat secara mandiri menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik dan benar. Dorongan yang diberikan bisa berupa dorongan yang sifatnya interinsik maupun eksterinsik. (3) *Fasilitator*, Kepala sekolah memfasilitasi setiap perkembangan anggota sekolah dan memperluas kegiatan sekolah. Memfasilitasi kearah perubahan dan perbaikan sekolah dengan segenap kemampuan melalui tanggungjawab dan wewenangnya sebagai kepala sekolah. (4) *Laison*, kepala sekolah sebagai corong antara sekolah dengan masyarakatnya, sehingga sumber-sumber yang dibutuhkan dalam proses belajar mengajar dapat dibawa ke sekolah dengan mudah. Komunikasi yang dibangun tidak hanya dalam bentuk tulisan yang disebarluaskan melalui surat maupun bentuk lainnya, akan tetapi sekarang harus mengarah juga dengan pemanfaatan bahasa lisan melalui kontak pembicaraan langsung baik dengan orang tua maupun masyarakat.

Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini dengan singkat dan jelas, untuk memperoleh jawaban yang memuaskan saya sarankan Anda untuk benar-benar membaca dan memahami mataeri-materi dalam Kegiatan Belajar 1 dan disuksikan dengan teman Anda.

1. Coba cari perbedaan-perbedaan antara penyelenggaraan pemerintahan dengan sistem sentralisasi dan desentralisasi dengan penjelasannya?
2. Bagaimana posisi mutu pendidikan dengan sistem desentralisasi pendidikan yang sekarang dilaksanakan?
3. Apakah MBS sudah cocok sebagai model dalam penyelenggaraan manajemen sekolah di era sekarang ini?

Petunjuk Jawaban

Agar diskusi Anda menjadi lebih terarah, bacalah terlebih dahulu rambu-rambu pengerjaan latihan berikut ini:

1. Kerjakan latihan dengan teman diskusi yang terdiri dari 3-4 orang dalam setiap kelompok.
2. Sebelum berdiskusi, buatlah ringkasan materi terlebih dahulu. Berilah setiap anggota kelompok terhadap satu topik.
3. Hasil dari diskusi sebaiknya dicatat oleh setiap anggota kelompok.

Setelah menyelesaikan latihan, bacalah rangkuman berikut agar pemahaman Anda semakin bagus.

Rangkuman

Desentralisasi adalah penyerahan kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk mengurusi urusan rumah tangganya sendiri berdasarkan prakarsa dan aspirasi dari rakyatnya dalam kerangka negara kesatuan Republik Indonesia. dengan adanya desentralisasi maka muncullah otonomi bagi suatu pemerintahan daerah. Desentralisasi sebenarnya adalah istilah dalam keorganisasian yang secara sederhana di definisikan sebagai penyerahan kewenangan. Dalam kaitannya dengan Sistem Pemerintahan Indonesia, desentralisasi akhir-akhir ini seringkali dikaitkan dengan sistem pemerintahan karena dengan adanya desentralisasi sekarang menyebabkan perubahan perubahan pemerintahan di Indonesia.

Istilah desentralisasi manajemen mengandung makna bahwa proses pendelegasian atau pelimpahan kekuasaan atau wewenang dalam sistem organisasi diberikan dari pimpinan atau atasan ke tingkat bawahan.

Mengelola sekolah artinya mengatur agar seluruh potensi sekolah berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah. Jadi kepala sekolah mengatur agar guru dan staf lain bekerja secara optimal, dengan mendayagunakan sarana/prasarana yang dimiliki serta potensi masyarakat demi mendukung ketercapaian tujuan sekolah.

Upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia dilakukan dengan melalui empat jalur kebijakan:

(1) Peningkatan kualitas hidup meliputi kualitas manusianya seperti jasmani, rohani dan keuangan, serta kualitas kehidupannya.
(2) Peningkatan kualitas sumber daya manusia yang produktif dan upaya penyeberannya.
(3) Peningkatan kualitas sumber daya manusia yang berkemampuan dalam memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai iptek serta,
(4) Pengembangan pranata yang meliputi kelembagaan dan perangkat yang mendukung peningkatan kualitas sumber daya manusia.
(5) Pendidikan sebagai komponen utama dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia harus dapat ditingkatkan, baik sisi mutunya dan sisi jumlah terdidiknya.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai terjemahan dari *School Based Management*, adalah suatu pendekatan politik yang bertujuan untuk me-redesain pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang meliputi guru, siswa, kepala sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat.

MBS adalah strategi untuk mengembangkan pendidikan dengan mengalihkan kewenangan dalam pengambilan keputusan dari tingkat pusat dan daerah kepada masing-masing sekolah. MBS menempatkan kepala sekolah, guru, murid, dan orang tua sebagai kendali utama dalam proses pendidikan yang berlangsung dengan memberikan tanggungjawab untuk membuat keputusan tentang keuangan, kepegawaian, dan kurikulum.

Tes Formatif 1

Untuk menguji tingkat pemahaman Anda terhadap materi-materi dalam Modul 6 Kegiatan Belajar 1 ini, kerjakan tes formatif berikut.

Bacalah setiap pernyataan/pertanyaan dibawah ini, kemudian berilah tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang paling tepat dari beberapa alternatif jawaban yang tersedia.

1. Desentralisasi sebenarnya adalah istilah dalam keorganisasian yang secara sederhana di definisikan sebagai ....
   a. Perubahan organisasi
   b. Pendelegasian kesiapan kerja
   c. Penyerahan kewenangan
   d. Penyerahan sumber-sumber alam

2. Menurut Harold F. Alderfer (1964 : 176) terdapat dua prinsip umum dalam membedakan bagaimana pemerintah pusat mengalokasikan kekuasaannya ke bawah, yaitu meliputi:
   a. *Deconcentration* dan *decentralization*
   b. *Decentralization* dan *sentralization*
   c. *Sentralization* dan *concentration*
   d. *Concentration* dan *determination*

3. Tujuan desentralisasi manajemen pendidikan, yang dalam bahasa pengambil kebijakan adalah seperti di bawah ini, *kecuali*:
   a. *Educational improvement and administrative efficiency*,
   b. *Financial efficiency*,
   c. *Political goals and effect on equity,*
   d. *Sentralization effect*

4. Substansi desentralisasi dalam bidang manajemen pendidikan, paling sedikit berkenaan dengan aspek-aspek berikut, kecuali:
   a. Perundang-undangan pendidikan; Stuktur organisasi dan kelembagaan pendidikan;
   b. Pengembangan kurikulum pendidikan; Profesionalisasi tenaga kependidikan;
   c. Strategi pengembangan SDM; Struktur ilmu pemerintahan;
   d. Sarana dan prasarana pendidikan; Pembiayaan pendidikan

5. Tidak meratanya pendistribusian guru karena guru cenderung bertahan di daerah yang mampu memberikan kesejahteraan, adalah salah satu kemungkinan dampak

yang muncul karena penerapan sistem:
a. Desentralisasi
b. Sentralisasi
c. Dekonsentrasi
d. Desiminasi
6. Upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia dilakukan dengan melalui empat jalur kebijakan:
a. Peningkatan kualitas hidup, kualitas sumber daya manusia yang produktif dan upaya penyeberannya, berkemampuan dalam memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai IPTEK serta, dan pengembangan pranata kelembagaan dan perangkat yang mendukung peningkatan kualitas sumber daya manusia.
b. Peningkatan fasilitas; manusia, sumber daya alam dan teknologi
c. Peningkatan teknologi pendidikan, peningkatan sumber daya manusia yang bersaing
d. Peningkatan kerjasama luar negeri yang meningkatkan daya kompetitif sumber daya manusia di tingkat internasional.

7. Dari beberapa pengertian dan penjelasan tentang mutu dalam konteks produk yang dihasilkan dan jasa yang diberikan, hal itu melekat pada tiga unsur sebagai berikut, kecuali:
   a. Kesetaraan produk
   b. Keistimewaan produk
   c. Kepuasan pelanggan
   d. Defisiensi produk.

8. Juran mendemonstrasikan tiga proses manajerial untuk mengelola keuangan suatu organisasi yang dikenal dengan trilogi Juran yaitu:
   a. Financing groth, financing balance, financing strategic
   b. Finance planning, financial control, financial improvment
   c. Finance plow, finance management, finance growth
   d. Financing exploration, financing secure, bank trust

9. Mutu juga bisa dipakai sebagai konsep relatif dalam pengertian konsep ini digunakan dalam TQM. Pengertian relatif memandang mutu bukan sebagai perlengkapan atau atribut suatu produk atau pelayanan, tetapi sebagai….
   a. Sesuatu yang dianggap berasal darinya
   b. Sesuatu yang dianggap hilang
   c. Sesuatu yang dibenarkan
   d. Sesuatu yang dirasakan

10. Dalam terminologi bahasa Inggris manajemen berbasis sekolah disebut:
   a. *School by management*
   b. *School both of management*
   c. *School behind the management*
   d. *School Based Management*

Setelah Anda selesai mengerjakan tes, cocokkan jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif yang ada di bagian akhir unit ini. Hitunglah jawaban Anda yang benar, kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat pemahaman Anda.

Rumus

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{10} \times 100\%$$

Arti tinggkat penguasaan Anda:

90% - 100% = baik sekali
80% - 89% = baik
70% - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila Anda mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. Tetapi bila kurang dari 80% jangan kecewa, pelajari kembali Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

Isu Profesionalisme Guru dan KTSP dalam Pengelolaan Pendidikan

A. Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan

Kurikulum merupakan salah satu bidang garapan dalam pengelolaan pendidikan, kurikulum menjadi motor penggerak pendidikan karena kurikulum berisi program-program yang harus terjadi dalam pendidikan intinya proses belajar mengajar.

Pembahasan mengenai kurikulum hampir selalu ada dalam setiap pengkajian masalah-masalah pendidikan. Hal demikian tidaklah mengherankan, karena kurikulum merupakan salah satu alat yang sangat strategis dan menentukan dalam pencapaian tujuan pendidikan. Kurikulum memiliki kedudukan dan posisi yang sangat sentral dalam keseluruhan proses pendidikan, bahkan kurikulum merupakan syarat mutlak dan bagian tak terpisahkan dari pendidikan. Dengan demikian dapat dibayangkan bagaimana bentuk pelaksanaan pendidikan di suatu lembaga pendidikan yang tidak memiliki kurikulum.

Ada tiga konsep tentang kurikulum, kurikulum sebagai substansi, sebagai sistem, dan sebagai bidang studi.

Konsep pertama, kurikulum sebagai suatu substansi, suatu kurikulum dipandang orang sebagai suatu rencana kegiatan belajar bagi peserta didik pada satuan pendidikan tertentu, atau sebagai suatu perangkat tujuan yang ingin dicapai. Suatu kurikulum juga dapat menunjuk kepada suatu dokumen yang berisi rumusan tentang tujuan, bahan ajar, kegiatan belajar-mengajar, jadwal, dan evaluasi. Suatu kurikulum juga dapat digambarkan sebagai dokumen tertulis sebagai hasil persetujuan bersama antara para penyusun kurikulum dan pemegang kebijaksanaan pendidikan dengan masyarakat. Suatu kurikulum juga dapat mencakup lingkup tertentu, suatu lembaga pendidikan, suatu kabupaten, propinsi, ataupun seluruh negara.

Konsep kedua, kurikulum sebagai sistem, yaitu sistem kurikulum. Sistem kurikulum merupakan bagian dari sistem satuan pendidikan, sistem pendidikan bahkan sistem masyarakat. Suatu sistem kurikulum mencakup struktur personalia dan prosedur kerja bagaimana cara menyusun suatu kurikulum, melaksanakan, mengevaluasi, dan

menyempurnakannya. Hasil dari suatu sistem kurikulum adalah tersusunnya suatu kurikulum, dan fungsi dari sistem kurikulum adalah bagaimana memelihara kurikulum agar tetap dinamis.

Konsep ketiga, kurikulum sebagai suatu bidang studi yaitu bidang studi kurikulum. Ini merupakan bidang kajian para ahli kurikulum dan ahli pendidikan dan pengajaran. Tujuan kurikulum sebagai bidang studi adalah mengembangkan ilmu tentang kurikulum dan sistem kurikulum.

Kurikulum dapat dilihat dari tiga dimensi, sebagai ilmu, sebagai sistem dan sebagai rencana. Dalam kurikulum sebagai ilmu dikaji konsep, asumsi, teori-teori, prinsip-prinsip dasar tentang kurikulum. Dalam kurikulum sebagai sistem dijelaskan kedudukan kurikulum dalam hubungannya dengan sistem-sistem lain, komponen-komponen kurikulum, kurikulum berbagai jalur, jenjang dan jenis pendidikan, manajemen kurikulum, dsb. Dalam kurikulum sebagai rencana dibahas macam-macam rencana dan rancangan atau desain kurikulum. Dalam rencana ada yang bersifat menyeluruh untuk semua jalur, jenjang dan jenis pendidikan atau khusus untuk jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tertentu. Demikian juga dengan rancangan atau desain, ada desain berdasarkan konsep, tujuan, isi, proses, masalah, kebutuhan siswa, dll.

Kurikulum sebagai rencana (*curriculum as a pla*n) merupakan dimensi kurikulum yang paling banyak dikenal baik oleh para pelaksana kurikulum maupun masyarakat. Kurikulum sebagai rencana disebut juga kurikulum tertulis (*written curriculum*) atau dokumen kurikulum menjadi pedoman atau acuan bagi para pelaksana kurikulum lainnya dalam proses pendidikan siswa. Kurikulum sebagai rencana meliputi landasan dan prinsip-prinsip pengembangan kurikulum, struktur dan sebaran mata pelajaran, garis-garis besar program pengajaran, silabus, satuan pelajaran, pedoman: bimbingan, evaluasi, pengelolaan belajar, pengembangan program dan media pembelajaran, pengembangan bahan ajar, *handout*, dan modul, dsb.

Berpegang pada kurikulum tertulis tersebut maka dilaksanakan kurikulum perbuatan (*curriculum in action*), mencakup apa yang terjadi di kelas dan di luar kelas (*actual atau activity curriculum*), baik yang dikerjakan oleh guru maupun oleh siswa sendiri (*experiencial curriculum*).

Oleh karena itu kurikulum mempunyai makna yang luas, yaitu sebagai semua rancangan pendidikan siswa, dan semua pengalaman belajar yang diperoleh siswa berkat arahan dan bimbingan dari sekolah. Dalam rumusan ini kurikulum meliputi juga kegiatan kokurikuler dan ekstra kurikuler, sebagai rencana, pelaksanaan, evaluasi dan penyempurnaan, asalkan diarahkan dan dipertanggungjawabkan oleh satuan pendidikan.

Selain sebagai rencana, kurikulum juga diartikan sebagai sistem (*curriculum as a system*), sistem kurikulum merupakan bagian dari sistem pendidikan, bahkan sistem kehidupan sebagai keseluruhan. Kedalam sistem kurikulum selain komponen kurikulum sebagai rencana, pelaksanaan dan evaluasi kurikulum, juga termasuk komponen-

komponen: tujuan pendidikan, siswa, guru, sarana, prasarana dan fasilitas pendidikan dan lingkungan. Lingkungan ini meliputi lingkungan sekitar dan lingkungan yang lebih luas yang mencakup segi-segi fisik, social, ekonomi, budaya, politik, religi, bahkan keamanan. Semua faktor tersebut mempengaruhi isi dan proses kurikulum baik pada tahap rancangan atau desain kurikulum dan implementasinya, tetapi juga oleh kelengkapan, kualitas dan ketepatan penggunaan faktor-faktor pendukungnya.

Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan kurikulum adalah "Seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu". Implementasi Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dijabarkan ke dalam sejumlah peraturan antara lain Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Peraturan Pemerintah ini memberikan arahan dan pedoman yang harus dijadikan acuan oleh setiap satuan pendidikan dalam mengelola dan menyelenggarakan program pendidikannya, yaitu dengan mengacu pada delapan standar nasional pendidikan, yaitu: standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.

Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yang dilakukan oleh setiap satuan pendidikan harus mengacu pada pengertian kurikulum seperti yang tertera dalam UU No. 20 tahun 2003 dan PP No.19 tahun 2005, dengan penekanan pada rencana dan pengaturan tentang kompetensi yang dibakukan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional dan cara pencapaiannya disesuaikan dengan keadaan dan kemampuan daerah dan sekolah/madrasah.

Dengan memperhatikan perundang-undangan maupun peraturan pemerintah, maka idealnya semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan pendidikan pada setiap satuan pendidikan dapat memahami dan mengembangkan KTSP sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Setiap satuan pendidikan didorong untuk mengambil prakarsa mengembangkan KTSP, dengan pertimbanagan agar kurikulum yang dihasilkan selain mengacu pada upaya merealisasikan tuntutan UU No. 20 Tahun 2003 dan PP No. 19 tahun 2005, juga agar memiliki kesesuaian dengan kekhasan, kondisi dan potensi daerah, satuan pendidikan dan peserta didik. Oleh sebab itu kurikulum disusun oleh satuan pendidikan untuk memungkinkan penyesuaian program pendidikan dengan kebutuhan dan potensi yang ada di daerah.

Bagi satuan pendidikan yang sudah memiliki kesiapan atau mampu mengembangkannya, pengembangan KTSP ini bisa dimulai sejak awal tahun ajaran 2006/2007. Adapun bagi satuan pendidikan yang belum siap masih memiliki waktu untuk proses adaptasi sampai batas akhir tahun ajaran 2009/2010 dapat mengembangkan KTSP. Dalam Panduan Penyusunnan KTSP jenjang Pendidikan Dasar dan Menengah dikatakan bahwa KTSP

adalah kurikulum operasional yang disusun dan dilaksanakan oleh masing-masing satuan pendidikan (sekolah) dengan mengacu kepada standar isi dan standar kompetensi lulusan serta berpedoman pada panduan yang disusun oleh BSNP. KTSP adalah kurikulum operasional yang disusun oleh dan dilaksanakan di masing-masing satuan pendidikan. KTSP terdiri dari tujuan pendidikan tingkat satuan pendidikan, struktur dan muatan kurikulum tingkat satuan pendidikan, kalender pendidikan, dan silabus.

Dari kedelapan Standar Nasional Pendidikan, yang harus menjadi acuan utama dalam mengembangkan KTSP ada dua yaitu: Standar Kompetensi Lulusan (SKL) dan Standar Isi (SI). Standar Kompetensi Lulusan adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan; Standar Kompetensi Lulusan meliputi kompetensi untuk seluruh mata pelajaran atau seluruh kelompok mata pelajaran. Standar isi adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan setiap jenjang dan jenis pendidikan tertentu yang memuat: 1) Kerangka dasar, 2) Struktur kurikulum, 3) Beban belajar, 4) Panduan kurikulum satuan Pendidikan, dan 5) Kalender pendidikan.

Prinsip-prinsip yang menjadi pegangan dalam pengembangan KTSP dirumuskan seperti berikut ini: 1) KTSP dikembangkan sesuai dengan relevansinya oleh setiap kelompok atau satuan pendidikan di bawah koordinasi dan supervisi dinas pendidikan atau Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota untuk pendidikan dasar dan provinsi untuk pendidikan menengah. 2) Pengembangan KTSP oleh setiap satuan pendidikan harus mengacu pada prinsip-prinsip sebagai berikut: 1) Berpusat pada potensi, perkembangan, kebutuhan, dan kepentingan peserta didik dan lingkungannya, 2) Beragam dan terpadu, 3) Tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, 4) Relevan dengan kebutuhan kehidupan, 5) Menyeluruh dan berkesinambungan, 6) Belajar sepanjang hayat, 7) Seimbang antara kepentingan nasional dan kepentingan daerah

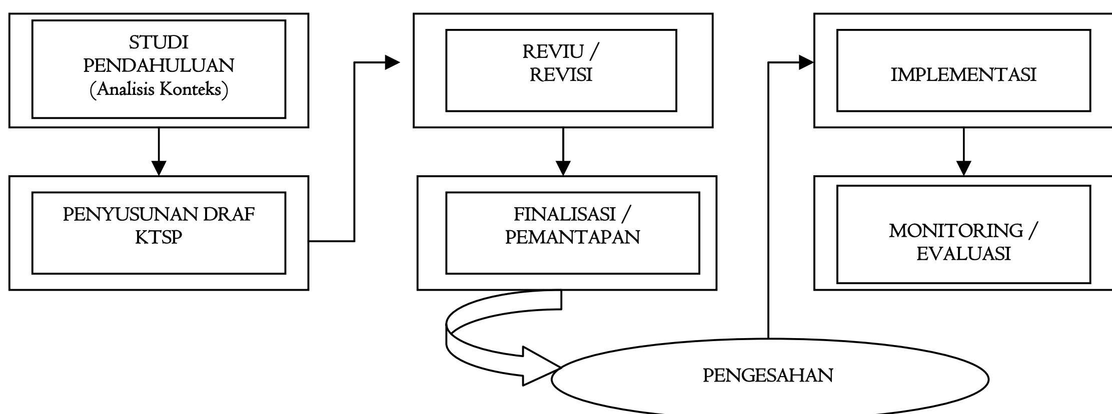
Adapun yang menjadi acuan operasional dalam penyusunan KTSP mengikuti hal-hal berikut ini: Acuan Operasional penyusunan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan adalah: Peningkatan iman dan takwa serta akhlak mulia; Peningkatan potensi, kecerdasan, dan minat sesuai dengan tingkat perkembangan dan kemampuan peserta didik; Keragaman potensi dan karakteristik daerah dan lingkungan; Tuntutan pembangunan daerah dan nasional; Tuntutan dunia kerja; Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni; Agama; Dinamika perkembangan global; Persatuan nasional dan nilai-nilai kebangsaan; Kondisi sosial budaya masyarakat setempat; Kesetaraan gender; Karakteristik satuan pendidikan.

Komponen dasar dalam penyusunan KTSP di sekolah sebagai berikut: 1) Tujuan Pendidikan Tingkat Satuan; *Contoh Tujuan Pendidikan Menengah* (meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut), 2) Struktur dan Muatan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan; (1) Kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, (2) Kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian, (3) Kelompok mata

pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi, (4) Kelompok mata pelajaran estetika, (5) Kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga dan kesehatan, 3) Selain kelima kelompok mata pelajaran seperti tercantun pada poin 20, juga dapat memasukkan: Muatan lokal dan kegiatan pengembangan diri.

Secara skematis penyusunan KTSP mengikuti langkah-langkah seperti berikut: 1) Penyusunan KTSP merupakan bagian dari kegiatan perencanaan sekolah/madrasah. Kegiatan ini dapat berbentuk rapat kerja dan/atau lokakarya sekolah/madrasah dan/atau kelompok sekolah/madrasah yang diselenggarakan dalam jangka waktu sebelum tahun pelajaran baru. 2) Pembentukan tim penyusun; Tim penyusun kurikulum tingkat satuan pendidikan MI, MTs, MA dan MAK terdiri atas guru, konselor, dan kepala madrasah sebagai ketua merangkap anggota. Di dalam kegiatan tim penyusun melibatkan komite sekolah, dan nara sumber, serta pihak lain yang terkait. Supervisi dilakukan oleh departemen yang menangani urusan pemerintahan di bidang agama. 3) Secara teknis operasional tahap kegiatan menyusun KTSP melalui kegiatan sebagai berikut: ***Pertama***, Studi pendahuluan (Analisis) konteks, meliputi: 1) Mengidentifikasi SI dan SKL sebagai acuan dalam penyusunan KTSP; 2) Menganalisis kondisi yang ada di satuan pendidikan yang meliputi peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, biaya, dan program-program; 3) Menganalisis peluang dan tantangan yang ada di masyarakat dan lingkungan sekitar: komite sekolah, dewan pendidikan, dinas pendidikan, asosiasi profesi, dunia industri dan dunia kerja, sumber daya alam dan sosial budaya. ***Kedua,*** Pelaksanaan penyusunan dengan tahap kegiatan sebagai berikut:1) Penyiapan dan penyusunan draf; 2) Reviu dan revisi; 3) Finalisasi, pemantapan dan penilaian.

Perhatikan gambar di bawah ini:



Gambar 26. Skema Pengembangan KTSP (Dadang Sukirman : 2008)

B. Profesionalisme Guru Pasca Undang-Undang Guru dan Dosen

Tenaga Pendidik adalah ujung tombak dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, melalui berbagai jenis, jalur dan jenjang pendidikan. Anak didik adalah anggota masyarakat yang akan masuk ke dalam dunia pendidikan (persekolahan) dan akan dikembalikan kepada masyarakatnya. Sekolah/madrasah membekali siswa dengan ilmu pengetahuan, nilai-nilai agama dan nilai-nilai kehidupan, serta keterampilan hidup supaya mereka dapat hidup dengan baik dalam masyarakat sekembalinya dari sekolah/madrasah Dalam masyarakat, siswa diharapkan pada tingkat minimal mereka dapat membantu dirinya sendiri (*self help*) dan selebihnya diharapkan dapat membantu orang lain, memberikan kontribusi bagi masyarakatnya, dan mampu menjadi ujung tombok bagi komunitas/kelompoknya bahkan negaranya. Proses pembekalan komponen-komponen untuk hidup tersebut menjadi tugas guru sebagai tulang punggung di sekolah.

Untuk sampai pada tingkat bernilainya sebuah proses pembekalan dan mendapatkan hasil yang diharapkan muncul dari siswa berbagai komponen tersebut , diperlukan satu figur yang utuh dan komplit dari guru. Keutuhan dan komplit yang dimaksudkan menyangkut pengetahuan tentang keguruan dan substansi pelajaran, *the art of teaching*, karakter "guru", sikap, dan mampu memenuhi setiap perubahan yang berlangsung dalam dunia pendidikan. Guru seperti yang diharapkan seperti itu bukan merupakan hal yang mudah dilakukan, perlu *treatment* yang dilakukan pemerintah melalui kebijakan-kebijakan tenaga pendidik.

Pemerintah perlu terus mengkaji kebijakan-kebijakan tentang tenaga pendidik di lingkungan dikdasmen sebagai upaya untuk terus meningkatkan kualitas dan kuantitas tenaga pendidik. Masih menjadi tugas yang belum dapat diselesaikan kaitannya dengan kuantitas, dimana pemerataan keberadaan tenaga pendidi di setiap daerah masih tinggi perbedaannya, disatu daerah terlihat subur sementara di daerah lain masih ada yang belum dapat memenuhi standar minimal dari sisi jumlah. Tantangan yang cukup besar, ketika pemenuhan sebagai tuntutan dari perubahan yang berlangsung yaitu sisi kualitas tenaga pendidik, tidak hanya jumlah yang dapat dipenuhi akan tetapi pemenuhan dari sisi keunggulan-keunggulan yang melekat dan harus dimiliki. Upaya melalui penjaminan mutu tenaga pendidik sudah menjadi sautau keharusan bagi pemerintah. Proses profesionalisasi kearah profesi yang profesional dari tenaga pendidik perlu dipersiapkan melalaui skematik yang jelas, tegas, terarah dan memiliki visi kedepan yang baik. Profesionalisme akan melekat pada saat upaya penjaminan mutu dalam melahirkan dan mendidik kembali tenaga-tenaga pendidik pada saetiap jenjang dilakukan. Pentahapan proses tersebut akan berlangsung lama, akan tetapi sudah menjadi tuntutan yang tidak bias diabaikan lagi. Terlebih ketika kita berbicara keadaan Bangsa Indonesia sekarang ini dari sisi kualitas Sumber Daya Manusia yang konon menurun dan sudah tidak dapat dipersaingkan lagi dalam level internasional. Solusi terbaik sekarang ini adalah bagaimana kita dapat menata kembali, meningkatkan dan berupaya keras mengembalikan citra bangsa ini melalui upaya peningkatan kualitas tenaga pendidik yang menjadi ujung

tombak dalam mempersipakan sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas dan memiliki daya saing tinggi didunia internasional. Itulah guru, guru yang berkualitas, guru yang mampu bersaing, guru yang berkeduduk sebagai guru bagi masyarakatnya.

Lahirnya Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen diharapkan dapat memberikan dorongan pada peningkatan martabat guru sebagai sebuah profesi, martabat dari sisi pengakuan atas profesi baik secara formal maupun pengakuan dari masyarakat sebagai pengguna jasa profesi. Martabat dari sisi keterdukungan perubahan sisi ekonomis karena ketercukupan materi yang meningkatkan kedudukan tidak hanya pada *social level* tapi juga *economic level* yang memberikan jaminan rasa aman sehingga dapat bekerja dan berkarya.

Harapan dan keinginan meningkatkan *economic level* sebagai sebuah profesi masih riskan melihat angka-angka guru yang belum memenuhi kualifikasi pada tahun 2004 masih banyak, dan hal ini mengundang pertanyaan apakah ketika peningkatan kesejahteraan menaik akan sejalan dan signifikan dengan peningkatan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan? Boleh saja memang pada tahun 2004 yang lampau angka-angka guru yang tidak sesuai kualifikasinya tinggi, dimana menunjukan bahwa guru taman kanak-kanak sebanyak 78.1% atau sekitar 119.470 orang belum memenuhi kualifikasi sebagai tenaga pengajar. Sedangkan untuk guru sekolah dasar masih sekitar 391.507 orang atau 34.0% belum memenuhi kualifikasi. Pada tingkat SMP masih sekitar 71,2% belum memenuhi kualifikasi sesuai tuntutan, dan pada tingkat SMA 46,6% belum memenuhi kualifikasi. (Direktorat Tenaga Kependidikan; 24)

Optimistik dengan kesungguhan dalam penataan ketenagaan merupakan bekal bahwa pemenuhan kualifikasi ketenagaan guru dapat dipenuhi dengan peningkatan kualifikasi guru melalui berbagai program yang mengarah kesana. Dengan demikian tidak usah kawatir dan menganggap bahwa hanya euforia semata bahwa guru memiliki asa dan harapan dengan keluarnya Undang-Undang guru dan dosen tersebut. Karena memang diimbangi dengan berbagai program dan proyek yang mengarahkan peningkatan kualifikasi guru.

2. Perubahan Pengembangan Tenaga Kependidikan Sejalan dengan Undang-Undang Guru dan Dosen

Secercah harapan tersirat dari setiap muka para pengajar kita, terutama setelah lahirnya undang-undang guru dan dosen. Memang sebelumnya banyak mengundang polemik dengan kelahiran peraturan perundangan tersebut, masalah yang muncul berkisar diantara jati diri dan pengakuan terhadap profesi guru.

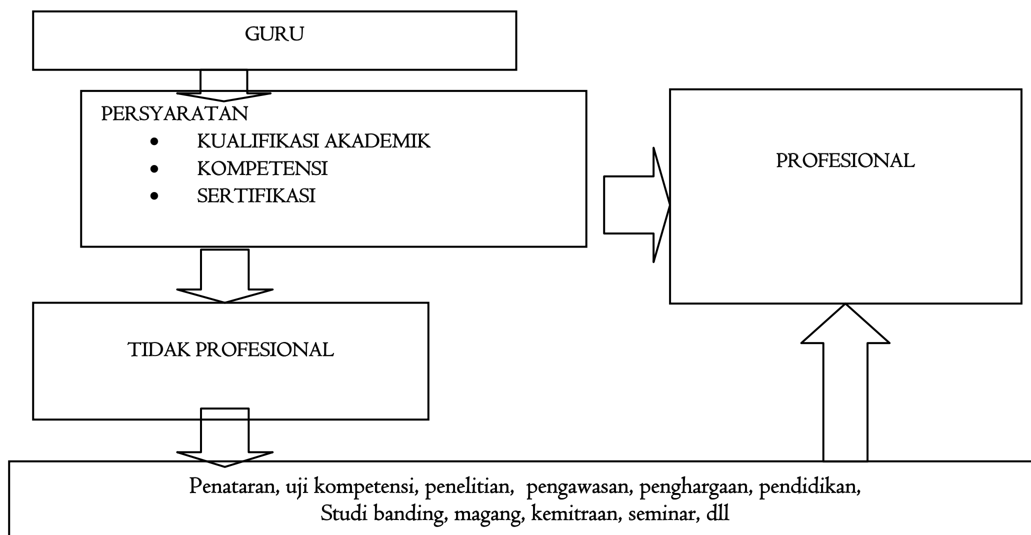
Semuanya berbicara, memberikan pendapat dan sumbang saran karena memang semunya merasa dan memang benar merupakan bagian atau hanya ingin mengambil bagian dalam permasalahan ini. Orang tua bagian dari permasalahan guru karena memang merekalah yang akan merasakan langsung melalui anaknya, masyarakat umum juga merasakan dampak dari permasalahan guru karena memang mereka akan menerima kembali lulusan yang dididik dan diajar oleh guru. Pemerintah, badan usaha, ekonomi,

dan sektor lainnyapun akan terkena imbas langsung maupun tidak langsung.

Pertanyaan pertama dan selanjutnya; ada apa dengan profesi guru sebelum turunya Undang-Undang Nomor 14 tentang Guru dan Dosen tersebut? Banyak gunjingan yang bahkan juga agak sedikit memojokan profesi guru, bahwa mereka tidak dapat lebih baik dari profesi lainnya seperti dokter, akuntan dan lain-lain. Guru belum profesional, benarkah? Apa yang menjadi ukurannya? Bisakah disamakan antara guru dan profesi lainnya? Siapa yang paling bertanggungjawab dengan permasalahan-permasalahan dengan kegagalan dalam pendidikan ini, gurukah? Tidaklah sederhana untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut. Untuk menjawabnya kita harus berpikir sistem, bijak, dan mekanisme yang dipakainya disesuaikan dengan filosofis pendidikan dan keguruan.

'*Euforia*' pasca kelahiran peraturan perundangan tersebut baru pada sebatas akan membaiknya 'upah jiwa' (materil) bagi guru. Sedangkan pada tuntutan lebih jauhnya masih mengandalkan kepada upaya-upaya pemerintah, guru sendiri banyak yang belum sadar bahwa hal itu akan banyak menuntut pada kualifikasi individu masing-masing. Dengan gaji minimal 3 juta rupiah perbulan maka memang akan memberikan peluang terhadap perbaikan kehidupan, tapi disisi lain pemenuhan dari terisinya tiga juta tersebut banyak tuntutan seperti peningakatan kualifikasi pendidikan dari diploma 2 minimal menjadi strata 1 minimal untuk guru SD, kompetensi yang harus dimiliki maksimal menyangkut kompetensi profesional, kompetensi pedagogis, kompetensi sosial dan kompetensi individual/kepribadian. Secara keseluruhan bekal modal intelektual dan perubahan pola-pola pikir lama menjadi pola pikir baru, beban baru merubah manusia dewasa yang akan mendewasakan manusia yang belum dewasa.

Untuk meningkatkan guru menjadi guru profesional, pendekatan yang digunakan secara sederhana dapat digambarkan sebagai berikut;



Gambar 27. Skema metodologi pengembangan profesi guru

Pemenuhan berbagai persyaratan untuk profesi harus dipenuhi, guru harus memiliki kualifikasi akademik yang sesuai dengan tuntutan perundangan yang berlaku seperti untuk SD minimal Strata 1 dengan kesesuaian untuk guru bidang studi maupun guru kelas. Memenuhi tuntutan dengan memiliki kompetensi pedagogis, kompetensi profesional, kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian, yang selanjutnya dipertegas dengan pengesahan bahwa guru berhak untuk mengajar atau tidak melalui sertifikasi yang harus dimiliki. Apabila ketiga tuntuntutan tersebut telah dimiliki maka jabatan profesional melekat pada diri dan profesinya, sedangkan apabila tidak dapat dipenuhi maka kegiatan-kegiatan wajib diikuti oleh guru seperti penataran, uji kompetensi, penelitian, pengawasan, penghargaan, pendidikan, studi banding, magang, kemitraan, seminar, dll sebagai persyaratan untuk memegang dan menyandang gelar profesional.

2. Sasaran Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah

Visi penjaminan mutu tenaga pendidik meliputi hal-hal berikut:1) Menjamin *contexts (*tuntutan pengembangan diri dan peluang tamatan, landasan hukum, kemajuan iptek, nilai dan harapan masyarakat, tuntutan otonomi, tuntutan globalisasi) pendidikan agar sesuai dengan standar, norma, kriteria, dan pedoman penyelenggaraan pendidikan nasional; 2) Menjamin *inputs* (visi, misi, tujuan, sasaran, kurikulum, ketenagaan, peserta didik, sarana dan prasarana, dana, regulasi, organisasi, administrasi, peran serta masyarakat, budaya sekolah) pendidikan agar sesuai dengan standar, norma, kriteria, dan pedoman penyelenggaraan pendidikan nasional; 3) Menjamin *process* (pembelajaran, manajemen, kepemimpinan) pendidikan agar sesuai dengan standar, norma, kriteria, dan pedoman penyelenggaraan pendidikan nasional; 4) Menjamin *outputs* (prestasi akademik, prestasi non akademik, angka mengulang, angka putus sekolah) pendidikan agar sesuai dengan standar, norma, kriteria, dan pedoman penyelenggaraan pendidikan nasional; dan 5) Menjamin *outcomes* (kesempatan pendidikan, kesempatan kerja, pengembangan diri) pendidikan agar sesuai dengan standar, norma, kriteria, dan pedoman penyelenggaraan pendidikan nasional.

Sejarah membuktikan bahwa unsur profesi juga tidak bisa terlepas dari sebuah birokrasi yang ada. Demikian halnya dengan profesi guru dari dulu sampai sekarang belum bisa terlepas dari unsur-unsur birokrasi yang melekat. Kadang kita menafsrirkan bahwa kesalahan-kesalahan dan penyimpangan-penyimpangan dalam profesi guru yang terjadi karena kepatuhan yang muncul terlalu didominasi oleh kepatuhan birokrasi, sementara kepatuhan dalam ranah profesinya sendiri belum muncul dan belum merupakan otonomi penuh kepemilikan sebuah profesi.

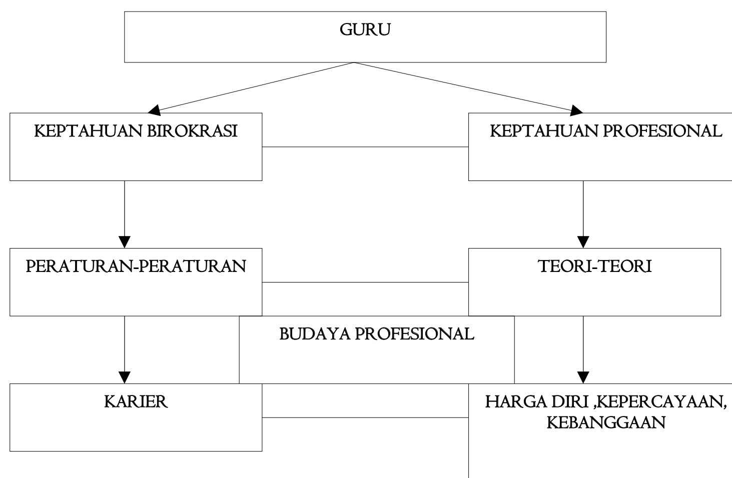
Keterbelengguan dalam birokrasi menyebabkan guru sangat-sangat konformitas sehingga sebagian diantaranya mematikan kreativitas dan daya inovatif guru. Budaya konformitas mejadi bagian dari sebuah birokrasi yang kaku dan menyeret profesionalisme guru menjadi semu, juklak dan juknis menjadi bagian dari penentu bergerak dan bekerjanya guru. Dalam pengembangan profesi birokrasi masih menjadi pijakan utama,

naik atau turunya kedudukan seseorang dalam jabatan dan pekerjannya.

Akan tetapi tidak selamanya bahwa budaya birokrasi itu salah dan gagal, sebetulnya hanya karena ada unsur kekuasaan berlebih yang terselewengkan maka birokrasi itu menjadi tidak efektif. Kepatuhan birokrasi perlu dimiliki profesi guru, kepatuhan yang mengarah kepada pemenuhan sebagai bagaian dari birokrasi negara yang berlaku. Birokrasi yang menghambat perkembangan profesi seperti kegiatan-kegiatan yang muncul yang sebenarnya hal tersebut tidak ada, uang administrasi yang kadang membebani dalam pengembangan karier kepegawaian. Birokrasi yang diselewengkan tersebut menyebabakan adanya penyelewengan pula dalam pelaksanaan profesi.

Di beberapa kota/kabupaten ada kasus dan masih juga berlangsung bahwa profesi guru jadi ajang komoditi birokrasi, jual beli dalam rekruitasi profesi guru tidak lagi melihat *the right man on the rigat place*, karena memang dimulai dari penugasan orang yang berkuasa dalam birokrasi yang menempatkan orang karena memang adanya unsur keterbelengguan dalam status politik. Ada beberapa kabupaten atau kota yang pernah mengalami bahwa pendidikan dipimpin dan diatur oleh orang yang memiliki jalur dan latar belakang yang berlainan dengan yang harus dikerjakannya. Atau ada kabupaten/kota yang dipimpin oleh orang yang sejalur akan tetapi dia memegang jabatan itu meloncat-loncat tidak seperti trek/jalur tahapan yang harus dilaluinya, seorang guru sekolah dasar tiba-tiba jadi kepala sub dinas karena memang orang terdekat dengan para birokrat.

Bisakah budaya birokrasi dan budaya profesional dikawinkan sehingga memunculkan bentuk kepatuhan yang sesuai dengan harapan, kalau meminjam istilah *Getzel dan Guba* dalam teori organisasi sebagai *sistem social*, ada dua sisi yang harus diperhatikan yaitu sisi *nomotetis* dan sisi *idiographis* sehingga bagaimana keduanya dapat memunculkan perilaku yang diharapkan. Dalam kasus kepatuhan birokrasi dan kepatuhan profesional yang "dikawinkan" dan menghasilkan bentuk kepatuhan (budaya profesional) yang diharapkan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 28. Budaya profesional dalam keptahuan birokrasi dan profesional guru

Profesionalisme guru lahir tidak hanya karena kebetulan, akan tetapi membutuhkan usaha dan waktu. Lahirnya profesi didukung juga oleh teori yang terus berkembang, mengapa profesi guru membutuhkan keterdukungan dari sisi perkembangan teori? Karena teori memang memiliki kepentingan sebagai dasar dalam pengembangan dan teori memberikan dukungan terhadap keajegan sebuah ilmu dan profesi. Pentingnya teori bagi profesional membawa implikasi, dari sisi pendidikan akademis yang cukup lama diperguruan tinggi sesuatu yang mutlak dan dinyatakan dengan tanda keberhasilan, dan hanya orang-orang tertentu yang dapat melaksanakan dan memiliki kemampuan intelektual tersebut, selanjutnya seleksi untuk calon profesi harus melalui saringan dan pendidikan yang teliti dan tegas.

Unsur lainnya dalam profesi adalah kewenangan yang melekat, pendidikan dalam bidang ilmunya memberi seorang profesional jenis pengetahuan yang tidak dimiliki oleh orang yang bukan ahli dalam bidang itu. Contoh seorang guru memiliki kewenangan penuh dalam memberikan penilaian terhadap peserta didiknya.

Penegasan dalam profesi guru adalah juga adanya pengakuan dari masyarakat, setiap kelompok profesi berusaha agar masyarakat menguatkan dan mengakui kewenangannya dengan memberikan dukungan dan kepercayaan. Pengakuan tersebut bisa berbentuk formal maupun non formal. Pengakuan formal ialah adanya pengakuan dari kekuatan hukum. Pengakuan non formal dengan lahirnya bentuk-bentuk dukungan terhadap profesi oleh lembaga-lembaga yang didirikan oleh masyarakat.

Berkembang dan tegaknya sebuah profesi sehingga profesi menjadi tumbuh dan berkembang sesuai dengan tujuannya adalah adanya kode etik. Kode etik adalah bentuk perilaku normatif yang menjadi acuan bagi setiap anggota profesi dan sebagai jaminan bagi orang di luar anggota profesi yang bersangkutan. Kode etik keguruan sangat menekankan pengabdian pada masyarakat, profesi, dan kesejahteraan kliennya, serta menolak penyalahgunaan keterampilan profesinya untuk tujuan pribadi dan melarang seseorang mengaku sebagai bagian dari profesi itu tanpa menjadi anggota secara formal.

Profesi berkembang membentuk budaya profesi. Kebudayaan profesi terdiri dari norma-norma, simbol-simbol dan konsep karier. Simbol-simbol itu dapat berupa lencana, lambang, pakaian, sejarahnya, dan pahlawan-pahlawannya. Profesi memandang bahwa jasanya itu suatu kebajikan sosial, dan kesejahteraan masyarakat akan sangat dirugikan oleh ketidak hadirannya. Budaya profesi dan unsur-unsurnya tersebut diikat dalam satu kebersamaan dan persatuan profesi. Suatu profesi secara keseluruhan mempunyai tanggung jawab atas kualitas jasa yang diberikan, pengembangan karier anggotanya, rekrutmen calon profesi, pendidikan calon profesi dan tindakan-tindakan anggota profesi.

Dengan demikian sebuah profesi (profesi guru) harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- Memiliki fungsi yang signifikan dalam kehidupan masyarakat dimana profesi tersebut berada
- Memerlukan keahlian dan keterampilan tertentu yang tidak dapat dijangkau oleh masyarakat awam pada umumnya
- Keahlian yang diperoleh dikembangkan berdasarkan disiplin ilmu yang jelas dan sistematik
- Memerlukan pendidikan atau pelatihan yang panjang, sebelum seseorang mampu memangku profesi tersebut
- Memiliki otonomi dalam membuat keputusan yang terkait dengan ruang lingkup tugasnya
- Memiliki kode etik jabatan yang menjelaskan bagaimana profesi itu harus dilaksanakan oleh orang yang memegangnya
- Memiliki organisasi yang merupakan tempat pemegang profesi berasosiasi dan mengembangkan profesi tersebut.

3. Sumber Nilai Pengembangan Tenaga Pendidik

Ada empat sumber utama sebagai sumber nilai dalam pengembangan tenaga kependidikan yang saya pahami dalam pengembangan tenaga kependidikan, yang harus menjadi acuan dalam proses pengembangannya, yaitu;

Filosofis, bahwa pengembangan harus didasarkan pada etika dan norma kehidupan di Indonesia, etika dan norma yang dimaksudkan adalah nilai-nilai baik, adil, damai, kebersamaan, kerukunan, perlindungan, dan lain-lain.

Dasar falsafah atau pandangan hidup atau ide yang menjadi dasar cita-cita pada waktu menuangkan hasrat dan kebijaksanaan negara/pemerintah kedalam suatu rancangan (draft) peraturan negara.

Sosiologis, bahwa pengembangan akan menggambarkan keterlibatan masyarakat dalam pembentukan dan pelaksanaan kegiatannya (aspirasi).

Yuridis, bahwa kegiatan pengembangan didasarkan kepada aspek legal dimana tata urutan peraturan perundangan selalu melihat bagaimana peraturan di atasnya dan hubungan-hubungannya diantaranya. Menggambarkan kewenangan yang jelas dari setiap pelaksana perundangan.

Di dalam Negara Republik Indonesia yang berdasarkan atas hukum, maka setiap peraturan perundang-undangan, harus mencantumkan dasar/landasan hukumnya. ***Landasan Yuridis Formil***, berfungsi memberi kewenangan bagi instansi tertentu untuk membuat peraturan tertentu atau dasar hukum kewenangan. ***Landasan Yuridis Materiil***, berfungsi mengatur materi atau hal-hal tertentu.

Politis, garis kebijaksanaan politik yang menjadi dasar selanjutnya bagi kebijaksanaan-kebijaksanaan dan pengarahan ketatalaksanaan pemerintahan negara. Secara politis kegiatan pengembangan merupakan bagian dari kehidupan demokratis yang dapat

dirasakan oleh setiap orang atau setiap profesi.

Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini dengan singkat dan jelas, pastikan bahwa Anda telah membaca materi-materi dalam Kegiatan Belajar 2.

1. Coba jelaskan dengan singkat dan jelas apa yang dimaksud dengan guru profesional itu?
2. Bedakan dengan jelas apa yang dimaksud dengan profesi, profesional, profesionalisasi dan profesionalisme?
3. Apakah KTSP harus dijalankan oleh guru profesional, nah apakah sebelum lahirnya KTSP kurikulum-kurikulum sebelumnya mengharuskan dapat dijalankan oleh guru yang tidak profesional, Anda setuju atau tidak setuju, jelaskan?

Petunjuk Jawaban

Agar diskusi Anda menjadi lebih terarah, bacalah terlebih dahulu rambu-rambu pengerjaan latihan berikut ini:

1. Kerjakan latihan dengan teman diskusi yang terdiri dari 3- 4 orang dalam setiap kelompok.
2. Sebelum berdiskusi, buatlah ringkasan materi terlebih dahulu. Berilah setiap anggota kelompok terhadap satu topik.
3. Hasil dari diskusi sebaiknya dicatat oleh setiap anggota kelompok.

Setelah menyelesaikan latihan, bacalah rangkuman berikut agar pemahaman Anda semakin bagus.

Rangkuman

Kurikulum merupakan salah satu bidang garapan dalam pengelolaan pendidikan, kurikulum menjadi motor penggerak pendidikan karena kurikulum berisi program-program yang harus terjadi dalam pendidikan intinya proses belajar mengajar.

Ada tiga konsep tentang kurikulum, kurikulum sebagai substansi, sebagai sistem, dan sebagai bidang studi.

Konsep pertama, kurikulum sebagai suatu substansi, suatu kurikulum dipandang orang sebagai suatu rencana kegiatan belajar bagi peserta didik pada satuan pendidikan tertentu, atau sebagai suatu perangkat tujuan yang ingin dicapai. ***Konsep kedua***, kurikulum sebagai sistem, yaitu sistem kurikulum. ***Konsep ketiga***, kurikulum sebagai suatu bidang studi yaitu bidang studi kurikulum.

Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yang dilakukan oleh setiap satuan pendidikan harus mengacu pada pengertian kurikulum seperti yang tertera dalam UU No. 20 tahun 2003 dan PP No.19 tahun 2005, dengan penekanan pada rencana dan pengaturan tentang kompetensi yang dibakukan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional dan cara pencapaiannya disesuaikan dengan keadaan dan kemampuan daerah dan sekolah/madrasah.

Tenaga pendidik adalah ujung tombak dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, melalui berbagai jenis, jalur dan jenjang pendidikan. Anak didik adalah anggota masyarakat yang akan masuk ke dalam dunia pendidikan (persekolahan) dan akan dikembalikan kepada masyarakatnya.

Pemerintah perlu terus mengkaji kebijakan-kebijakan tentang tenaga pendidik di lingkungan Ditjen Mandikdasmen sebagai upaya untuk terus meningkatkan kualitas dan kuantitas tenaga pendidik.

Lahirnya Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen diharapkan dapat memberikan dorongan pada peningkatan martabat guru sebagai sebuah profesi, martabat dari sisi pengakuan atas profesi baik secara formal maupun pengakuan dari masyarakat sebagai pengguna jasa profesi. Martabat dari sisi keterdukungan perubahan sisi ekonomis karena ketercukupan materi yang meningkatkan kedudukan tidak hanya pada *social level* tapi juga *economic level* yang memberikan jaminan rasa aman sehingga dapat bekerja dan berkarya.

Tes Formatif Formatif 2

Untuk menguji tingkat pemahaman Anda terhadap materi-materi dalam Modul 6 Kegiatan Belajar 2 ini, kerjakan tes formatif berikut.

Bacalah setiap pernyataan/pertanyaan dibawah ini, kemudian berilah tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang paling tepat dari beberapa alternatif jawaban yang tersedia.

1. Kurikulum dapat dilihat dari tiga konsep di bawah ini, kecuali:
   a. Bidang studi,
   b. Sistem,
   c. Substansi
   d. Kontekstual

2. Kurikulum dipandang orang sebagai suatu rencana kegiatan belajar bagi peserta didik pada satuan pendidikan tertentu, atau sebagai suatu perangkat tujuan yang ingin dicapai, artinya kurikulum sebagai....
   a. Bidang studi,
   b. Sistem,
   c. Substansi
   d. Kontekstual

3. Kurikulum sebagai rencana disebut juga ......
   a. Written curriculum
   b. Hidden curriculum
   c. Concret curriculum
   d. Moral curriculum

4. Suatu sistem pengelolaan kurikulum yang kooperatif, komprehensif, sistemik, dan sistematik dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum adalah definisi dari....
   a. Administrasi pelaksanaan kurikulum
   b. Manajemen kurikulum
   c. Kurikulum Berbasis Kompetensi
   d. Kurikulum

5. Tahapan pelaksanaan kurikulum yang paling penting di sekolah/madrasah untuk mendekatkan tujuan kurikulum adalah.....
   a. Perencanaan
   b. Pengorganisasian dan Koordinasi

c. Pelaksanaan
d. Pengendalian.

6. Tenaga kependidikan yang berkualifikasi yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan disebut............
   a. Guru
   b. Kepala Sekolah
   c. Pendidik
   d. Tata Usaha

7. Anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan disebut......
   a. Tenaga Guru
   b. Tenaga Kependidikan
   c. Tenaga Pendidik
   d. Widyaiswara

8. Dengan demikian sebuah profesi (profesi guru) harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut, *kecuali*:
   a. Memiliki fungsi yang signifikan dalam kehidupan masyarakat dimana profesi tersebut berada
   b. Memerlukan keahlian dan keterampilan tertentu yang tidak dapat dijangkau oleh masyarakat awam pada umumnya
   c. Keahlian yang diperoleh dikembangkan berdasarkan disiplin ilmu yang jelas dan sistematik
   d. Memerlukan biaya yang besar untuk memperoleh pendidikan yang sesui dan memiliki sertifikat.

9. Ada empat sumber utama sebagai sumber nilai dalam pengembangan tenaga kependidikan yang saya pahami dalam pengembangan tenaga kependidikan, yang harus menjadi acuan dalam proses pengembangannya, yaitu;
   a. Filosofis, sosiologis, yuridis, politis
   b. Filosofis, sosialogis, yuridis, administratif
   c. Filosofis, analogis, yuridis, politis
   d. Filosofis, sosiologis, *policy*, politis

10. Pengembangan harus didasarkan pada etika dan norma kehidupan di Indonesia, etika dan norma yang dimaksudkan adalah nilai-nilai baik, adil, damai, kebersamaan, kerukunan, perlindungan, dan lain-lain, artinya bahwa dalam nilai dasar dalam pengembangan profesi guru di dasarkan pada:
    a. Nilai sosiologis
    b. Nilai yuridis

c. Nilai filosofis
d. Nilai politis

Setelah Anda selesai mengerjakan tes, cocokkan jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif yang ada di bagian akhir unit ini. Hitunglah jawaban Anda yang benar, kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat pemahaman Anda.

Rumus

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{10} \times 100\%$$

Arti tinggkat penguasaan Anda:

90% - 100% = baik sekali
80% - 89% = baik
70% - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila Anda mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda berarti telah menyelesaikan modul ini. Tetapi bila kurang dari 80% jangan kecewa, pelajari kembali Modul ini, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

KUNCI JAWABAN TES FORMATIF

Jawaban Tes Formatif 1

1. C cukup jelas
2. A dua prinsip dalam pengelokasian kekuasaan pemerintah lusat ke daerah yaitu deconcentration and decentralization
3. D cukup jelas
4. C yang tidak termasuk dalam substansi decentralisasi adalah struktur ilmu pemerintahan
5. A cukup jelas
6. A cukup jelas
7. A tiga unsur dalam mutu produk yaitu keistimewaan produk, kepuasan pelanggan dan efesiensi produk.
8. B menurut Jura ada tigas hal dalam proses manajerial keuangan yaitu financing groth, financing balance, financing strategic
9. A cukup jelas
10. D cukup jelas

Jawaban Tes Formatif 2

1. D kurikulum dapat dilihat dari bidang studi, sistem dan substansi
2. C cukup jelas
3. A cukup jelas
4. B cukup jelas
5. A cukup jelas
6. C pendidik merupakan tenaga yang berkualifikasi sesuai dengan kekhususannya
7. B cukup jelas
8. D pemakaian biaya yang besar bukan merupakan syarat sebuah profesi
9. A filosofis, sosiologis, yuridis dan politis merupakan sumber utama dalam pengembangan PBM
10. C cukup jelas

GLOSARIUM

Sistem : Satu kesatuan dimana didalamnya terdiri dari komponen-komponen yang saling mendukung dan terkait.

Pendidikan : Upaya sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara

Komponen : Bagian-bagian yang dari sebuah sistem yang biasanya saling terkait (sistem)

Manajemen : Kemampuan dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan suatu kegiatan baik secara perorangan ataupun bersama orang lain atau melalui orang lain dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara produktif, efektif dan efisien.

Planning : Kegiatan persiapan untuk mengantisipasi tindakan-tindakan apa yang akan dilaksanakan.

Organizing : Kegiatan dalam menyusun struktur dan membentuk hubungan-hubungan agar diperoleh kesesuaian dalam usaha untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

Commanding : Kegiatan pimpinan dalam memberikan arahan dan petunjuk guna anggota organisasi mengarah kepada satu tujuan yang sama.

Coordinating : Serangkaian kegiatan untuk mempersatukan sumbangan dan saran dari para anggota organisasi, bahan dan sumber-sumber lain yang terdapat dalam organisasi itu ke arah pencapaian tujuan-tujuan yang telah disepakati bersama.

Controlling : Suatu proses fungsi dan prinsip administrasi untuk melihat apa yang terjadi sesuai dengan apa yang semestinya terjadi.

Behavioral Approach:Pendekatan hubungan kemanusiaan sebagai tekanan ketika pimpinan menjalankan kepemimpinannya.

Task Approach : Penekanan kepada struktur tugas/pekerjaan pendekatan kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin.

Leadership : Kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.

Leader : Pemimpinnya itu sendiri.

To Lead : Tentang bagaimana menjalankan kepemimpinannya.

Employee Orientation: Pendekatan kepemimpinan dengan melihat kondisi dan hubungan kemanusiaan (pegawai)

Job orientation : Pendekatan kepemimpinan pada struktur kerja yang ada sebagai dasar kepemimpinannya.

Roles & Task : Tugas dan tanggungjawab yang melekat pada pemimpin ketika menjalankan kepemimpinannya.

Behavioral Approach: Pendekatan hubungan kemanusiaan sebagai tekanan ketika pimpinan menjalankan kepemimpinannya.

Task Approach : Penekanan kepada struktur tugas/pekerjaan pendekatan kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin.

Personal Values: Nilai-nilai atau norma yang dipahami seseorang dan menjadi pegangan dalam melakukan interkasi dengan lingkungannya.

Supervision : Berasal dari dua kata yaitu Super; lebih dan Vision; Pandangan ke depan, jadi supervise adalah proses pengawasan terhadap kegiatan guru guna pengembangan profesionalisme guru.

Quality : Sesuatu yang terbaik, bagus, dan terpercaya, sesuatu yang ideal dimana tidak ada kompromi sama sekali. Layanan jasa yang diberikan atau barang yang dihasilkan adalah suatu bentuk yang dirasakan oleh konsumen sangat baik dan terpercaya, sehingga ada nilai yang dirasakan jasa dan produk itu sangat baik dan tidak mungkin mengecewakan

Quality Assurance: Ketetapan standar, metode dan persyaratan mutu yang dibuat oleh para ahli disertai pula dengan proses pemeriksaan atau penilaian untuk dikaji tingkat kegunaan yang memenuhi standar.

Teaching Performance: Kinerja guru dalam pembelajaran yang diperlihatkan dalam bentuk efektivitas, efisiensi dan produktivitas pembelajaran.

Continuous Quality Improvement:Proses dimana peningkatan mutu dilakukan secara terus menerus.

Professional Self Profelling Growth:Pengembangan inisitif dan kreativitas yang dibangkitkan dari dalam diri individu untuk mencapai tingkat profesionalisme yang diharapkan.

SIM : Keseluruhan jaringan informasi yang ditujukan kepada pimpinan untuk keperluan pelaksanaan fungsi manajemen bagi pemimpin terutama dalam menentukan keputusan yang tepat.

Sistem : Seperangkat komponen yang terdiri dari dua atau lebih, yang saling berhubungan dan saling ketergantungan satu sama lain, untuk

mencapai tujuan bersama.

Informasi : "Behavior initiating", stimuli yang terjadi antara pengirim dan penerima, dalam bentuk tanda atau sandi yang merupakan "output" dari pengolahan data

Data : Merupakan bentuk jamak dari datum, yang berarti "kenyataan, catatan".

Manajemen : Proses pengelolaan dari mulai pengumpulan data, hingga menjadi informasi, termasuk proses pertransferan informasi kepada yang memerlukan.

Global : Era kehidupan yang tidak lagi bisa dibatasi oleh batas-batas teritorial dalam bergaul karena percepatan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Short-Term : Jangka pendek, target-target yang ditentukan oraganisasi biasanya digunakan dalam istilah perencanaan.

Long-Term : Jangka panjang, target-target yang ditentukan oraganisasi biasanya digunakan dalam istilah perencanaan.

Produktivitas : Perbandingan antara input dengan output yang mengandung unsur efektivitas dan efisiensi.

Pupil Personnel Administration :

Layanan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan, dan layanan siswa di kelas dan di luar kelas seperti : pengenalan, pendaftaran, layanan individuan seperti pengembangan keseluruhan kemampuan, minat, kebutuhan sampai ia matang di madrasah.

Rekruitmen : Proses penarikan seseorang oleh lembaga/organsasi untuk menduduki satu posisi tertentu, biasanya melalui proses seleksi.

Komitmen : Usaha dan waktu yang disisihkan oleh seseorang sebagai gambaran besaran perhatian dan kepedulian terhadap organisasinya.

Insentif : Hadiah yang diberikan oleh oraganisasi atas pencapaian seseorang dalam pekerjaan yang biasanya berupa uang.

Cost Benefit Analysis :

Yaitu rasio antara keuntungan financial sebagai hasil pendidikan.

Income Forgone : Yaitu potensi pendapatan bagi seorang siswa selama ia mengikuti pelajaran atau menyelesaikan studi.

Cost Effectiveness Analysis : Analisis keefektifan biaya.

Cost Driver : Merupakan faktor-faktor yang mempunyai efek terhadap perubahan level biaya total untuk suatu obyek biaya.

School Public Relation : Hubungan madrasah dengan masyarakat ialah sebagai hubungan timbal balik antara suatu organisasi (madrasah) dengan masyarakatnya.

Stakeholders : Orang-orang atau kelompok orang/organisasi yang berkpentingan terhadap satu oraganisasi (madrasah)/para pemegang saham.

Standar nasional pendidikan : Kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Kurikulum : Seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Kurikulum tingkat satuan pendidikan :

Kurikulum operasional yang disusun oleh dan dilaksanakan di masing-masing satuan pendidikan.

Kompetensi : Kemampuan bersikap, berpikir, dan bertindak secara konsisten sebagai perwujudan dari pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang dimiliki oleh peserta didik.

Sentralisasi : Memusatkan seluruh wewenang kepada sejumlah kecil manajer atau yang berada di posisi puncak pada suatu struktur organisasi. Sentralisasi banyak digunakan pada pemerintahan lama di Indonesia sebelum adanya otonomi daerah.

Desentralisasi : Penyerahan kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk mengurusi urusan rumah tangganya sendiri berdasarkan prakarsa dan aspirasi dari rakyatnya dalam kerangka negara kesatuan Republik Indonesia. dengan adanya desentralisasi maka muncullah otonomi bagi suatu pemerintahan daerah.

Kualitas/Mutu : Sesuatu yang terbaik, bagus, dan terpercaya, sesuatu yang ideal dimana tidak ada kompromi sama sekali. (konsumen)

Kualitas/Mutu : Sebagai derajat pencapaian spesifikasi rancangan yang telah ditetapkan. (produsen)

Quality Assurance (jaminan mutu:) Ketetapan standar, metode dan persyaratan mutu yang dibuat oleh para ahli disertai pula dengan proses pemeriksaan atau penilaian untuk dikaji tingkat kegunaan yang memenuhi standar.

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS): Model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas/keluwesan-keluwesan kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah,

karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha, dsb) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan-peraturan perundangan yang berlaku.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS): Terjemahan dari School Based Management, adalah suatu pendekatan politik yang bertujuan untuk me-redesain pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang meliputi guru, siswa, kepala sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat.

Profesi : Menunjuk pada suatu pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian tertentu yang diperoleh dari pendidikan tinggi, tanggung jawab , dan kesetiaan terhadap pekerjaan itu, serta memiliki kode etik.

Profesional : Menunjuk dua hal yakni orangnya dan penampilan dalam melaksanakan pekerjaan

Profesionalisasi: Menunjuk kepada proses yang dilalui seseorang untuk dikatakan memegang profesi yang profesional.

Profesionalisme: Menunjuk kepada derajat atau tingkat penampilan seseorang sebagai seorang profesionalisme dalam melaksanakan profesi.

DAFTAR PUSTAKA

Based Education dan High Based Education Menghadapi Tantangan Abad ke 21 di Indonesia ; http://www.depdiknas.go.ig/Jurnal/34/paradigma_baru_pendidikan_bermutu.htm.

Administrasi Pendidikan (2003), Broad Based Education, Jurnal, FIP Administrasi Pendidikan, UPI Bandung.

Alfonso Rj., Firth Gr., Neville Rf.,(1981), Instructional Supervision A Behavioral System, Allyn and Bacon.

Ametembun, NA,(1993), Supervisi Pendidikan : Penunutun bagi para penilik, pengawas, kepala madrasah dan guru-guru, Edisi ke 6, Suri, Bandung.

Ametembun, NA,(1996), TQM,CQI, dan CPI dalam Transisi Kependidikan, Suri, Bandung

Ametembun, NA,(1998), Kepengawasan dalam Penyelenggaraan Pendidikan, Edisi ke 4 (direvisi), Suri, Bandung.

Amidjaja, D.A. Tisna, (1980), Pola Pembaruan Sistem Pendidikan tenaga Kependidikan, Depdikbud, Jakarta.

Banghart, Frank and Trull, Albert., (1973), Educational Planning, New York.: The Macmilland Company.

Barnes, Tony, (1998), Kaizen Strategies for Succesful Leadership, (Alih bahasa Martin Widjokongko ; Kepemimpinan Sukses, Bagaimana Membawa Organisasi Anda Menuju Masa Depan), Batam : Interaksara.

Bender, Peter, Urs., (2001), Leadership From Within, New York : Niagara Falls.

Bochino. William A, (1972), Management Information Sistems Tools and Techniques, New Jersey, Prentice-Hall Inc. Cliffs.

Castetter WB,(1996), The Personel Function in Educational Administration, Mac Millan Publishing Co, New York.

Clement T. Robert, (1991), Making hard decisions An Introduction to Decision Analysis, Boston : Plus-Kent Publishing Company.

Cohen, William., A., (2002), The New Art of the Leader, (Alih Bahasa Hendrikus Leko ; Seni baru Tentang Pemimpin, Memimpin Dengan Integritas dan Kehormatan), Jakarta : PT. Prenhallindo.

Conyers, D. 1986. “Decentralization and development: a frame\vork for analysis”. Commumty Development Journal, Vol. 21, number 2, April, 88-100.

Darma, Agus, (1985), Manajemen Prestasi Kerja; Pedoman Praktis bagi Para Penyelia Untuk Meningkatkan Prestasi Kerja, Jakarta : Rajawli Pers.

Davis, Gordon B., (1974), Management Information Sistem Conceptual Foundation, Structure, and Development, Tokyo, McGraw-Hill, Kogakusha Ltd.

Depdikbud RI., (1988), Pedoman Umum Penyelenggaraan Administrasi Madrasah Menengah, Jakarta.

Depdikbud, (1976), Pedoman Pembakuan Bangunan Madrasah, Untuk SD, SMP, SMA, Proyek Pembakuan sarana Pendidikan, Jakarta : Depdikbud.

Depdikbud, (1986), Buku Pedoman Pembakuan Bangunan Madrasah, Proyek Pembakuan Sarana Pendidikan, Jakarta : Depdikbud.

Depdikbud, (1999), Panduan Manajemen Madrasah, Dipdikbud Dirjen Dikdasmen Direktorat Pendidikan Menengah Umum, Jakarta.

Depdikbud, (1999), Panduan Manajemen Sekolah, Dipdikbud Dirjen Dikdasmen Direktorat Pendidikan Menengah Umum, Jakarta.

Depdikbud, Biro Organisasi,(1995), Pedoman Pelaksanaan Pengawasan Melekat di Lingkungan Depdikbud.

Dikmenum, (1999), Panduan Manajemen Madrasah, Jakarta, Depdikbud RI Gatot Prabantoro, (2003), Sistem Informasi Manajemen Berbasis Komputer, Kelompok Studi Terapan Sains Manajemen MAXIM@X,

Diknas,(2003), Petunjuk Pelaksanaan Sistem Pendidikan Nasional 2003; Keputusan Meteri Pendidikan Nasional Nomor 053/U/2001 tentang Pedoman Penyusunan Standar Pelayanan Minimal Penyelenggaraan Persekolahan Bidang Pendidikan Dasar dan Menengah, Jakarta : CV. Eko Jaya.

Djam'an S., dan Udin S.Saud.,(2003), Implementasi Program "Life Skills" dan "Broad-Based Education" Sebagai Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah, Jurnal FIP Adminstrasi Pendidikan, UPI Bandung.

Engelhart NL., Station Leggest, (1956), School Planning and Building Handbook, New York :F.W. Dogde Corporation.

Fasli Jalal, 2001, Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah, (Editor: Dedi Supriadi), Yogyakarta: AdiCita Karya Nusa.

Fattah, Nanang, (2000). Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan, Rosda. Bandung.

Fiske, Edward B., 1996, Decentralization of Education: Politics and Consensus, The World Bank.

Guskey, R., Thomas and Michael Huberman, (1995), Professional Development in Education ; New Paradigms & Practices, New York and London : Teachers College.

Hadari Nawawi, (1988), Perundang-Undangan Pendidikan, Ghalia Indonesia, Jakarta

Hadari Nawawi, (2001), Perencanaan SDM untuk organisasi Provit dan Non Provit, Yogyakarta, Gajah Mada University Press

Hams BM,(1985), Supervisiory Behavior in Education, Prentice Hall Inc. New Jersey.

Hasibuan, M.S.P. (1997). Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar dan Kunci Keberhasilan. Jakarta: Penerbit Gunung Agung.

Henke O. Emerson, (1988), Introduction to NonProfit Organization Accounting, (third Edition), PWS-Kent Publishing Co., Boston.

Herman Soewardi. (2003). Kognisi Baru dalam Membangun Pendidikan Moral Bangsa. Makalah Seminar Pendidikan. Fakultas Ilmu Pendidikan UPI.

Heryanto, Eko, dan Marbun BN.,(1987), Pengendalian Mutu Terpadu, PT. Binaman

Presindo, Jakarta.
Hitt, A., Michael & R Duane Ireland, Robert E. Hoskisson (1997), Manajemen Strategis ; Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi, (Alih Bahasa Armand Hediyanto), Jakarta : Erlangga.
Hitt, A., Michael & R Duane Ireland, Robert E. Hoskisson (1997), Manajemen Strategis ; Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi, (Alih Bahasa Armand Hediyanto), Jakarta : Erlangga.
Hoy, Wayne K., dan Miskel, Cecil G. (2001). Educational Administration: Theory, Research, and Practice. (sixth Edition). New York: McGraw Hill.
Http://www.hawaii.gov/scbm/faqscbm.htm, (1989), School Community Based Management (SCBM) Policy.
Hussain, K.M., (1977), Management Information Sistem for Higher Education, France, OECD.
I. Nyoman, Beratha, (1991), Pembangunan Desa Berwawasan Lingkungan, Jakarta: Bumi Akasara.
Imron, Ali. (2004). Manajemen Peserta Didik Berbasis Madrasah. Malang : Universitas Negeri Malang.
Irnspektorat Jenderal Depdikbud,(1985), Pengawasan Melekat dalam Administrasi Pendidikan (Makalah disajikan pada temu pendapat Sarjana Administrasi Indonesia di Bandung tanggal 4 juli 1985).
Jacobson, Paul B., et.al., (1977), The principalship: New Perspective, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
Jones. H. Thomas, (1985), Introduction ro School Finance. Technique and Social Policy, MacMillan Publishing Company, New York.
Katzenbach, Jon, R., (1998), Real Change Leaders, (Alih Bahasa Agus Maulana ; Pemimpin Perubahan Sejati), Jakarta : Professional Books.
Keith, Serry dan Henriques Girling Robert, (2000) Education, Management and Participation, Alyn and Bacon: Boston London Toronto Sindey Tokyo Singapore
Kindered, Leslie W, (2001), The School and Community Relations, Third Edition, New Jersey: Prentice Hall, Inc, Englewood Cliffs
Kindra, G.S., and Rick Stapenhurst, (1998), Social Marketing Strategies to Fight Corruption,The World Bank Institute, www.worldbank.org/wbi/communityempowerment
Koentjaraningrat, (1984), Masyarakat Desa Di Indonesia, Jakarta : FE UI
Lee, Jisoon, (2002), Education Policy in the Republic of Korea: Building Block or Stumbling Block?, The World Bank Institute,
Leithwood, K.A. & Meontgomery, D.J., (1986), Improving Principal Effectiveness, The Principal Profile, Toronto: The OISE Press.
Lipham, James, M., (1985), The Principalship; Concepts, Competencies, and Cases, New York & London : Longman.
Malaska P., Holstius K., (1999), Visionary Management, Finland Futures Reserch Centre, http://www.tukkk.fi/futu/FUTU/Tuokset/vision.htm.

Mamusung, J., (1985), School Plant Administration, Bandung : Jurusan Adpend FIP IKIP Bandung.
Mariam Sharon B,(1988), Case Study in Education, Josey Boss Publisher, London.
Miles, Mathew B., and huberman A. Maichel, (1992), Analisis Data Kualitatif ; Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru (Penerjemah Tjetjep Rohendi Rohidi), jakarta : UI-PRESS.
Mintorogo., Sedarmayanti., (1992), Dasar-dasar Pengetahuan Tentang Manajemen Perkantoran, Bandung, Ilham Jaya.
Moekijat, (1991), Pengantar Sistem Informasi Manajemen, Bandung, Remaja Rosda Karya.
Muhammady, Cs., (1989), Penyusunan dan Pengolahan Laporan (Bahan Pelatihan Perencanaan Dalam Rangka Peningkatan Mutu Pendidikan), Jakarta, Biro Perencanaan Depdikbud RI.
Mulayasa, E., (2003), Menjadi Kepala Sekolah Profesional ; Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
Murgatroyd, Stephent & Morgan, Colin, (1993), Total Quality Management and The School, Buckingham Philadelphia : Open University Press.
Muridck, Robert G., Cs., (1984), Informations Sistems for Modern Mangement, N.J. Prentice-Hall inc.
Oteng Sutisna,(1985), Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional, Angkasa, Bandung.
Owens, R. Thomas, (1996), Community-Based Learning : A Foundation for Meaningful Education Reform, http://www.nwer.org/scpd/sirs/10/t008.html.
Peraturan Pemerintah Republik Indonesia (PP No.19 Tahun 2005). Standar Nasional Pendidikan. Jakarta. Departemen Pendidikan Nasional.
Randall S Schuler, (1987),Personnal and Human Resource Management , Los Angeles, West Publishing Company.
Randall S Schuler, (2000), Manajemen SDM Menghadapi Abad 21, Terjemahan, Erlangga.
Rao, T.V., (1992), Penilaian Prestasi Kerja; Teori dan Praktek, Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo.
Ratnawati, P, (2004), Mengukur Kepuasaan Masyarakat Terhadap Pelayanan pendidikan ; http://www.depdiknas.go.id/Jurnal/43/p_ratnawati.htm.
Razik, Taher A., (1995), Fundamental Concepts of Educational Leadership and Mangement, New Jersey : Prentice Hall, Inc.
Ruslan Rosady, (1998), Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi, Konsepsi dan Aplikasi, Raja Grafindo Persada, Jakarta
Sallis E.,(1993),Total Quality Management in Education, Kogan Page limitted, London.
Sanders, Donald H., (1973), Computers in Society an Introduction to Information Processing, USA, Mc. Graw-Hill, Inc.
Sapari, Achmad, (2001), Kepala Sekolah yang Ideal, FORUM OTONOMI PENDIDIKAN Kompas CyberMedia, http.\\www.kompas.com\
Satori Djam'an,(1989), Pengembangan Model Supervisi Madrasah Dasar, Desertasi Doktor,

Pasca Sarjana IKIP Bandung.
Satori Djam'an,(1996), Supervisi Akademik : Teori dan Praktek, Bagian Peningkatan Mutu SMU, jakarta.
Saylor, G.J et.al.(1981) Curriculum Planning : for Better Teaching and Learning, USA : Rinehart and Watson.
SEDL,. (1993), Vision, Leadership, and Change, SEDL – Issues About Change Vision, Leadership , and Change. htm.
SEDL., (1994), Total Quality: A Missing Piece for Educational Improvement ?, SEDL – Issues About Leadership An Imperatif for Successful Change.htm.
Soemanto, Wasti, (1982), Kepemimpinan Dalam Pendidikan, Surabaya : Usaha Nasional.
Sondang P. Siagian, (1992), Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan, Jakarta : CV Haji Masagung.
Stephen Murgatroyd and Culin Morgan,(1993), Total Quality management and The School, Open Universitu Press, Buckingham, Philadelphia.
Suhardan, Dadang, (1982), Administrasi Kantor Madrasah, Jurusan Adpen FIP IKIP Bandung.
Sukmadinata, Nana Syaodih.(1997). Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktek Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
Sutarto, (1991), Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
Sutisna, Oteng. (1993). Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional. Bandung: Angkasa.
Syafaruddin, (2002), Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan ; Konsep, Strategi dan Aplikasi, Jakarta : Grasindo.
Taba, Hilda (1962) Curriculum development : theory and Practice . New York. Harcort Brac & World, Inc.
Tanpubolon, Mangatas, (2004), Pendidikan pola Pemberdayaan Masyarakat dan Pemberdayaan Partisipasi Masyarakat Dalam Pembangunan Sesuai Tuntutan Otonomi Daerah; http://www.depdiknas.go.ig/Jurnal/32/pendidikan_pola_pemberdayaan_mas.htm.
Tim Broad Based Education, (2001), Konsep Pendidikan Kecakapan Hidup (Life Skill Education). Buku I. Depdiknas
Tim Broad Based Education, (2001), Pola Pelaksanaan Broad Based Education, Buku II. Depdiknas
Tim Dosen Adpend, (2007), Pengantar Pengelolaan Pendidikan, Bandung : Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UPI.
Tim Dosen MKDK.(2002). Kurikulum dan Pembelajaran, Bandung, Jurusan Kurikulum da teknologi Pendidikan UPI
Turney, C., & N Hatton, K. Laws, K. Sinclair, D. Smith, (1992), The School Leader; Educational Management Roles and Task, Austria : Allen & Unwim.
Tyler, Ralph W.(1975).Basic Principles of urriculum and instruction.Chicago : university of Chicago Press

Usmara, (2002), Paradigama Baru Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, AmaraBooks
UU No. 19 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen
UU No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional
UU No. 32 Tahun 2004 Tentang Otonomi Daerah.
UU No. 32 Tahun 2004 Tentang Otonomi Daerah.
UU No.20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
Wahjosumidjo, (2002), Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya, Jakarta : PT. RadjaGrafindo Persada.
Warner, Lindsy, (2001), Family Involvement: A Key Component of Student and School Success, Voices for Illinois Children, WWW.Voices4kids.org
Wayne, R. Pace, Don F. Faules, (1993), Komunikasi Organisasi; Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan, editor Deddy Mulyana, MA, Ph.D., Bandung PT. Remaja Rosdakarya.
White A, Barbara, (1995), The Cooperative Extension : A Facilitator of Access for Community- Based Education, www.cubekc.org/archivities/commbsded.html, Logan : Utah,
William A, (1949), Administration and The Pupil, New York: Hapers and Brother
www. SEDL-Issues about Change Leadership An Imperative for Succesful Change.httm, 1991: 9
Ya’qub, Hamjah, (2001), Menuju Keberhasilan Manajemen dan Kepemimpinan, Surabaya : Usaha Nasional.
Yukl, Gary A., (1989), Leadership In Organization, USA:Prentice-all International, Inc.
Zais, robert S. (1976). Curriculum Principles and Foundations, New York Thomas Y. Crowell Harper & Publisher.
Zulkifli Amsyah., (1997), Manajemen Sistem Informasi, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama

TENTANG PENULIS



ASEP SURYANA, lahir di kota tahu Sumedang pada tanggal 21 Maret 1972 dari keluarga sederhana dengan dua adik Siti Kuraesin dan Leli Sumarni. Diasuh dan dibesarkan oleh oran tua yang baik dan bijak Bapak Ade Sumarna dan Ibu Suningsih, beralamat di Kampung Badama Desa Cimuja Kecamatan Cimalaka Kabupaten Sumedang.

Dari perkawainannya dengan Titin Kurniatin dikaruniai dua orang anak; Dewi Shiffa Ayuningtias (9 tahun) dan Mutiara Arsy Ayuningtias (3 tahun).

Pendidikan yang dilalui sejak tingkat dasar sampai tingkat menengah di Sumedang, lulus pertama dari SDN Cimuja Tahun 1984, lulus SMPN 4 Sumedang Tahun 1987, dan lulus SMEA Negeri Sumedang Tahun 1990. Sedangkan tingkat sarjana lulus sebagai Sarjana Administrasi Pendidikan IKIP Bandung Tahun 1995, Program Diploma Manajemen IT lulus tahun 1998, lulus Magister Administrasi Pendidikan UPI Tahun 2004, dan lulus Program Doktoral Bidang Administrasi Pendidikan tahun 2010

Semasa mahasiswa S1 aktif dalam organisasi kemahasiswaan baik pada tingkat jurusan, fakultas dan universitas, serta organisasi non kurikuler di luar lingkungan kampus tercinta IKIP/UPI Bandung.

Setelah selesai kuliah mencoba berbagai jenis pekerjaan, baru kemudian dipercaya untuk mengajar pada Jurusan Administrasi Pendidikan mulai tahun 1999 sampai sekarang. Selain mengajar di jurusan Administrasi Pendidikan juga diberikan kepercayaan untuk mengajar pada Program Studi PGSD Reguler, PGSD Dual-Modes, PGSD PJJ, dan Akta Kepolisian. Dalam aktivitanya mengajar untuk pengembangan akademik S1 membidangi lahirnya Pondok Pustaka tempat mahasiswa berdiskusi dan berdialog seputar akademi, dan saat ini dipercaya sebagai Ketua Laboratorium Jurusan Administrasi Pendidikan, Staf Ahli Bidang Sarana dan Prasarana Lab. School UPI, dan Sekretaris Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UPI.

Beberapa karya ilmiah telah dihasilkannya baik berupa buku, modul, hasil penelitian, dan makalah ilmiah dalam bidang Administrasi Pendidikan terutama pada substansi Kepemimpinan, Value-Based Leadership, Manajemen Kelas, Tenaga Administrasi Sekolah, Kekuasaan dan Kewenangan, Manajemen Berbasis Sekolah, serta Kajian-kajian Perundang-Undangan Pendidikan.



SURYADI, M.Pd,. menyelesaikan pendidikan sarjana pendidikan di Jurusan Administrasi Pendidikan IKIP Bandung pada tahun 1995 dan menyelesaikan Magister Pendidikan pada Program Studi Administrasi Pendidikan Sekolah Pascasarjana UPI tahun 2008. Saat ini sedang menempuh pendidikan program Doktor di Universitas Pendidikan Indonesia. Karya tulis yang pernah dipublikasikan antara lain: Manajemen Mutu Berbasis Sekolah: Konsep dan Aplikasi diterbitkan oleh Sarana Panca Karya Nusa tahun 2009, Peran Kepala Sekolah Terhadap Semangat Kerja Guru SD di Kota Bandung Dalam Melaksanakan Sertifikasi, Bahan Ajar Pembuatan Keputusan, Bahan Ajar Teori Sistem, Bahan Ajar Sistem Informasi Pendidikan, Modul Pembuatan DataBase Pendidikan dengan MS-Acces 2003 terbitan Lab.Adpend, Studi Analisis Kebutuhan Guru SD/MI Akibat Dampak Pensiun Masal tahun 2009 – 2013 pada Jurnal Adpend, penyumbang tulisan mengenai Konsep Dasar Administrasi Pendidikan pada Handbook Ilmu Pendidikan yang diterbitkan oleh Pedagogiana Press tahun 2007, BBM Pengelolaan Pendidikan oleh UPI Press tahun 2007, penyumbang tulisan pada buku Pengelolaan Pendidikan, terbitan Jurusan Adpend tahun 2005 dan tahun 2007. Menulis Manajemen Kelas Yang Menyenangkan di jurnal Pedagogia volume 9, Nomor 3, Desember 2011, Studi Dampak Seritifikasi Terhadap Kinerja Mengajar Guru Madrasah di jurnal Administrasi Pendidikan volume XIV oktober 2011.